

مبانی کارآفرینی

تألیف:

دکتر محمود احمدپور - دکتر سید محمد مقیمی

دانشیار دانشگاه تهران

دانشیار دانشگاه تهران

فهرست مطالب

پیشگفتار

۱۵

فصل اول: آشنایی با مفاهیم کسب و کار

مقدمه

۲۱

۱. ویژگی های جوامع بشری با تأکید بر جامعه اطلاعاتی

۲۳

۲. نقش دانایی در پیشرفت جوامع

۲۶

۳. کسب و کار چیست ؟

۲۸

۴. نوع شناسی کسب و کارها

۳۲

۵. محرک های راه اندازی کسب و کارها

۳۶

۶. مدل کسب و کار

۳۸

۷. مراحل تکامل کسب و کارها

۴۰

۸. فضای کسب و کار

۴۱

پرسش های تشریحی فصل اول

۴۵

پرسش های چهار گزینه ای فصل اول

۴۵

فصل دوم : نگرش ها به کسب و کار

مقدمه

۵۳

۱. انواع نگرش ها به کسب و کار

۵۴

۲. موانع نگرش مثبت به کسب و کار در ایران

۵۵

۲ - ۱. هویت نیافتن با کار

۵۶

۵۷	۲-۲. قدرت و ثروت به مثابه ارزش
۵۸	۲-۳. شخصی کردن کار
۶۰	۲-۴. نگرش تقدیرگرایانه
۶۰	۲-۵. فرهنگ صوفیانه و عارفانه
۶۱	۲-۶. ضعف اخلاق کار
۶۲	۲-۷. تنبلی و آزمندی
۶۳	۲-۸. سازگاری با ناامیدی
۶۷	۳. کسب و کار در نگرش اسلامی
۷۶	پرسش‌های تشریحی فصل دوم
۷۷	پرسش‌های چهار گزینه ای فصل دوم

فصل سوم: کارآفرینی چیست؟ و کارآفرین کیست؟

۸۳	مقدمه
۸۳	۱. سیر تکاملی و تعاریف کارآفرینی
۹۰	۲. اهمیت و ضرورت کارآفرینی
۹۱	۳. نوع شناسی کارآفرینی
۹۸	۴. کارآفرین کیست؟
۱۰۲	۴-۱. رویکرد ویژگی‌ها
۱۰۲	۴-۱-۱. حالت‌های ذهنی مثبت
۱۰۳	۴-۱-۲. توفیق طلبی
۱۰۸	۴-۱-۳. تمایل به ریسک و مخاطره
۱۱۰	۴-۱-۴. گرایش به خلاقیت و نوآوری
۱۱۲	۴-۱-۴-۱. فرآیند خلاقیت
۱۱۶	۴-۱-۴-۲. فنون خلاقیت
۱۲۰	۴-۱-۵. روحیه‌ی شکست ناپذیری
۱۲۱	۴-۱-۶. مرکز کنترل درونی
۱۲۳	۴-۱-۷. نیاز به استقلال

۱۲۴	۲-۴. رویکرد رفتاری
۱۲۴	۱-۲-۴. متغیرهای مرتبط با سابقه و پیشینه
۱۲۵	۱-۲-۴. شرایط کودکی
۱۲۶	۲-۱-۲-۴. تحصیلات
۱۲۶	۳-۱-۲-۴. پایگاه اجتماعی
۱۲۷	۲-۲-۴. متغیرهای تجربی
۱۲۷	۱-۲-۲-۴. الگوی نقش
۱۲۹	۲-۲-۲-۴. تجربه‌ی کاری و نارضایتی از شغل قبلی
۱۴۰	پرسش‌های تشریحی فصل سوم
۱۴۱	پرسش‌های چهارگزینه‌ای فصل سوم
	فصل چهارم: چگونگی راه اندازی و شکل‌گیری کسب و کارهای کارآفرینانه
۱۵۵	مقدمه
۱۵۶	۱. مزایای ایجاد کسب و کارهای کوچک و کارآفرینانه
۱۵۷	۲. چرخه‌ی حیات کسب و کارهای کارآفرینانه
۱۶۳	۳. فرایند کارآفرینی
۱۶۴	۱-۳. فرصت کارآفرینانه
۱۷۱	۲-۳. ساختار مالکیت کسب و کارها
۱۷۱	۱-۲-۳. روش خرید کسب و کار
۱۷۵	۲-۲-۳. روش پذیرش نمایندگی
۱۷۸	۳-۲-۳. شروع کسب و کار از صفر
۱۷۸	۱-۳-۲-۳. مالکیت انفرادی
۱۷۹	۲-۳-۲-۳. شراکت
۱۸۲	۳-۳-۲-۳. شرکت
۱۸۲	۱. شرکت سهامی
۱۸۳	۲. شرکت با مسئولیت محدود
۱۸۴	۳. شرکت تضامنی

۱۸۵	۴. شرکت مختلط غیرسهامی
۱۸۵	۵. شرکت مختلط سهامی
۱۸۵	۶. شرکت نسبی
۱۸۶	۷. شرکت های تعاونی تولید و مصرف
۱۸۶	۳-۳. برنامه کسب و کار
۱۸۷	۳-۳-۱. اهداف برنامه ی کسب و کار
۱۸۸	۳-۳-۲. اجزای برنامه ی کسب و کار
۱۹۰	۳-۳-۳. گام های عملیاتی تنظیم برنامه کسب و کار
۱۹۵	۴. مراحل صدور جواز تأسیس و پروانه ی بهره برداری کسب و کار
۱۹۸	۵. انواع فعالیت های سازمانی کسب و کار
۱۹۹	پرسش های تشریحی فصل چهارم
۱۹۹	پرسش های چهار گزینه ای فصل چهارم
	فصل پنجم: فعالیت های مدیریتی در کسب و کارهای کارآفرینانه
۲۰۹	مقدمه
۲۰۹	۱. برنامه ریزی
۲۱۴	۲- سازماندهی
۲۲۱	۳. مدیریت منابع انسانی
۲۲۲	۳-۱. فرایند مدیریت منابع انسانی
۲۲۴	۳-۲. روابط کار در کسب و کارهای کارآفرینانه
۲۳۰	۴. هدایت
۲۳۹	۵. کنترل و نظارت
۲۴۲	نکات کاربردی برای راه اندازی و مدیریت کسب و کار
۲۴۷	پرسش های تشریحی فصل پنجم
۲۴۸	پرسش های چهار گزینه ای فصل پنجم
	فصل ششم: فعالیت های تولیدی و فنی در کسب و کارهای کارآفرینانه
۲۵۷	مقدمه

۲۶۰	۱. اهداف مدیریت تولید
۲۶۱	۲. مراحل تکامل مدیریت تولید
۲۶۲	۲-۱. تولید دستی یا سنتی
۲۶۲	۲-۲. تولید انبوه
۲۶۳	۲-۳. تولید ناب
۲۶۹	۳. روشهای بهینه سازی مدیریت تولید
۲۶۹	۳-۱. مدل آراستگی محیط کار
۲۷۱	۳-۲. مهندسی مجدد
۲۷۱	۳-۳. مهندسی ارزش و مدیریت ارزش
۲۷۲	۳-۴. تولید به هنگام
۲۷۲	۳-۵. شش سیگما
۲۷۵	۳-۶. مدیریت کیفیت
۲۷۷	۳-۶-۱. حلقه های کیفیت
۲۷۷	۳-۶-۲. الگوبرداری
۲۷۸	۳-۶-۳. استانداردهای ایزو
۲۷۸	۳-۶-۴. کایزن
۲۷۸	۳-۶-۵. کانبان
۲۷۸	۳-۶-۶. گسترش عملکرد کیفی
۲۷۹	۳-۶-۷. مدیریت کیفیت جامع
۲۸۲	پرسش های تشریحی فصل ششم
۲۸۳	پرسش های چهار گزینه ای فصل ششم
	فصل هفتم: فعالیت های بازرگانی در کسب و کارهای کارآفرینانه
۲۹۵	مقدمه
۲۹۵	۱. مدیریت خرید
۲۹۵	۱-۱. خرید و مدیریت خرید: تعاریف و عناصر
۲۹۹	۱-۲. رویکردهای مدیریت خرید

۳۰۰	۳-۱. قراردادهای خرید و مفاد قراردادها
۳۰۴	۴-۱. ارتباط مدیریت خرید با مدیریت بازاریابی
۳۰۴	۲. مدیریت بازاریابی
۳۰۴	۲-۱. مفاهیم اولیه و تعاریف بازاریابی
۳۰۷	۲-۲. استراتژی‌های بازاریابی
۳۰۸	۲-۳. ارتباط بازاریابی با کارآفرینی
۳۱۰	۲-۴. روش‌های گردآوری اطلاعات مرتبط با مشتریان
۳۱۴	۲-۵. آمیخته‌ی بازاریابی
۳۱۵	۲-۵-۱. محصول
۳۱۶	۲-۵-۲. توزیع
۳۱۷	۲-۵-۳. ترفیع
۳۱۹	۲-۵-۴. قیمت
۳۲۰	۲-۶. نکات کاربردی بازاریابی کارآفرینانه
۳۲۴	پرسش‌های تشریحی فصل هفتم
۳۲۵	پرسش‌های چهارگزینه‌ای فصل هفتم
	فصل هشتم: فعالیت‌های حسابداری در کسب و کارهای کارآفرینانه
۳۳۵	مقدمه
۳۳۵	۱. آشنایی با فرآیند و تعاریف حسابداری
۳۳۸	۲. معادله‌ی حسابداری
۳۴۲	۳. چرخه‌ی حسابداری
۳۴۲	۳-۱. دفتر روزنامه
۳۴۴	۳-۲. دفتر کل
۳۴۴	۳-۳. صورت‌های مالی
۳۴۵	۳-۳-۱. صورت سود و زیان
۳۴۵	۳-۳-۲. صورت سرمایه
۳۴۵	۳-۳-۳. ترازنامه

۳۴۵	۳-۳-۴. صورت گردش وجوه نقد
۳۴۵	۴. استفاده کنندگان از اطلاعات حسابداری
۳۵۱	پرسش های تشریحی فصل هشتم
۳۵۲	پرسش های چهار گزینه ای فصل هشتم
	فصل نهم: فعالیت های مالی در کسب و کارهای کارآفرینانه
۳۵۷	مقدمه
۳۵۷	۱. برنامه ریزی مالی
۳۵۹	۲. مدیریت مالی و حسابداری
۳۶۰	۳. نقش کلیدی مدیریت مالی
۳۶۰	۴. وظایف مدیر مالی
۳۶۲	۵. مدل های سرمایه گذاری کارآفرینان
۳۶۴	۶. منابع تامین مالی کارآفرینان
۳۶۵	۶-۱. منابع خصوصی تامین مالی
۳۶۵	۶-۱-۱. منابع شخصی (پس اندازهای شخصی)
۳۶۵	۶-۱-۲. دوستان و بستگان
۳۶۶	۶-۲. تامین مالی از طریق بدهی (استقراض)
۳۶۶	۶-۲-۱. بانک های تجاری
۳۶۶	۶-۲-۲. وام های کوتاه مدت
۳۶۷	۶-۲-۳. وام های میان مدت و بلندمدت
۳۶۷	۶-۲-۴. خط های اعتباری و اعتبارات اسنادی
۳۶۷	۶-۲-۵. وام دهندگان به پشتوانه دارایی (وام رهنی)
۳۶۷	۶-۲-۶. اعتبار تجاری
۳۶۷	۶-۲-۷. عرضه کنندگان تجهیزات
۳۶۷	۶-۲-۸. شرکتهای تامین مالی تجاری
۳۶۸	۶-۲-۹. کمک های دولتی
۳۶۸	۶-۳. منابع تامین مالی از طریق سرمایه (حقوق صاحبان سهام)

۳۶۹	۶-۳-۱. فرشتگان کسب و کار
۳۶۹	۶-۳-۲. شرکا
۳۶۹	۶-۳-۳. شرکت های سهامی بزرگ
۳۶۹	۶-۳-۴. شرکت های سرمایه گذاری مخاطره آمیز
۳۶۹	۶-۳-۵. عرضه عمومی سهام (عمومی شدن)
۳۷۰	۶-۴. منابع داخلی تامین مالی
۳۷۰	۶-۴-۱. عاملیت حسابهای دریافتنی
۳۷۰	۶-۴-۲. اجاره (لیزینگ) یا اجاره به شرط تملیک
۳۷۰	۶-۴-۳. کارتهای اعتباری
۳۷۱	۶-۴-۴. سود انباشته
۳۷۲	پرسش های تشریحی فصل نهم
۳۷۳	پرسش های چهار گزینه ای فصل نهم
	فصل دهم: فعالیت های تأمینی در کسب و کارهای کارآفرینانه
۳۷۹	مقدمه
۳۷۹	۱. مهندسی عوامل انسانی
۳۸۱	۱-۱. سیستم انسان - ماشین
۳۸۲	۱-۲. تعیین زمان های استراحت
۳۸۲	۱-۳. ایستگاه های کار
۳۸۴	۱-۴. آنتروپومتری (تن سنجی)
۳۸۵	۱-۵. بررسی صدمات اسکلتی - عضلانی مرتبط با کار
۳۸۵	۱-۶. حمل دستی کالا
۳۸۵	۱-۷. فیزیولوژی کار
۳۸۷	۲. مدیریت ریسک
۳۸۹	۲-۱. راهبردهای مدیریت ریسک
۳۹۰	۲-۲. قرارداد بیمه
۳۹۲	۲-۳. اصول مدیریت بیمه

۳۹۳	۲-۴. نوع شناسی بیمه‌ها
۳۹۳	۲-۴-۱. بیمه‌های اجتماعی
۳۹۴	۲-۴-۲. بیمه‌های بازرگانی
۳۹۷	۲-۵. نقش‌های بیمه برای کارآفرینان
۴۰۴	پرسش‌های تشریحی فصل دهم
۴۰۴	پرسش‌های چهار گزینه‌ای فصل دهم

پیوست‌ها و ضمایم

۴۱۳	پیوست ۱: نمونه‌ی اساسنامه شرکت
۴۱۶	پیوست ۲: نمونه‌ی صورت جلسه مجمع عمومی شرکا و مؤسسان مؤسسه
۴۱۷	پیوست ۳: نمونه‌ی پرسش نامه‌ی تأسیس واحد تولیدی
۴۱۹	پیوست ۴: نمونه‌ی پرسش نامه‌ی تأسیس خدمات مهندسی
۴۲۳	پیوست ۵: نمونه‌ی پرسش نامه‌ی متقاضیان ایجاد واحد تحقیقات صنعتی
۴۲۶	پیوست ۶: نمونه‌ی پرسش نامه‌ی متقاضیان احداث واحد کشت و صنعت
۴۳۰	پیوست ۷؛ نمونه‌ی جواز تأسیس
۴۳۱	پیوست ۸: نمونه‌ی جواز تأسیس واحد خدمات مهندسی
۴۳۳	پیوست ۹: نمونه‌ی جواز تأسیس واحد تحقیقات مهندسی
۴۳۴	پیوست ۱۰: نمونه‌ی جواز تأسیس واحد تحقیقات مهندسی

فهرست مطالعات موردی

۳۷	مطالعه‌ی موردی ۱: فقط برای آشپزها
۱۰۱	مطالعه‌ی موردی ۲: ارزیابی ویژگی‌های کارآفرینان
۱۱۱	مطالعه‌ی موردی ۳: تلفیق نوآوری با کارآفرینی
۱۷۲	مطالعه‌ی موردی ۴: جست و جو برای یافتن فرصت‌های جدید
۱۷۷	مطالعه‌ی موردی ۵: خشکشویی
۲۱۹	مطالعه‌ی موردی ۶: پیشقدمی در میهمان‌نوازی
۲۵۹	مطالعه‌ی موردی ۷: عرضه‌ی محصولات جدید
۲۶۸	مطالعه‌ی موردی ۸: مشکل طراحی محصول

- ۳۰۹ مطالعه‌ی موردی ۹: رقابت
- ۳۱۲ مطالعه‌ی موردی ۱۰: مشتری پادشاه است
- ۳۶۳ مطالعه‌ی موردی ۱۱: افسانه‌های کارآفرینی

فهرست خودآزمایی‌ها

- ۶۴ خودآزمایی ۱: ارزیابی نگرش به کسب و کار در دانشجویان
- ۱۰۵ خودآزمایی ۲: موفقیت طلبی فردی
- ۱۰۶ خودآزمایی ۳: تست توفیق طلبی
- ۱۰۹ خودآزمایی ۴: تست تمایل به مخاطره و ریسک
- ۱۱۹ خودآزمایی ۵: تست گرایش به خلاقیت
- ۱۲۲ خودآزمایی ۶: تست مرکز کنترل
- ۱۲۳ خودآزمایی ۷: تست نیاز به استقلال
- ۱۳۰ خودآزمایی ۸: تست کارآفرینی
- ۱۵۸ خودآزمایی ۹: تست تعیین ضریب کارآفرینی (مربوط به تأسیس شرکت)
- ۱۸۰ خودآزمایی ۱۰: تست صلاحیت راه‌اندازی کسب و کار مستقل
- ۲۳۶ خودآزمایی ۱۱: پرسشنامه‌ی آمادگی رهبری کسب و کار مستقل
- ۲۷۴ خودآزمایی ۱۲: ارزیابی نظام تولید براساس معیارهای کلاس جهانی

فهرست کارآفرینان ایرانی

- ۲۴۵ داستان موفقیت کارآفرینان ایرانی (۱) ایرج یزدان‌بخش (مدیرعامل گروه کارخانجات پارت لاستیک)
- ۲۸۱ داستان موفقیت کارآفرینان ایرانی (۲) مهندس مجید قادری (طراح عروسک‌های دارا و سارا)
- ۳۲۳ داستان موفقیت کارآفرینان ایرانی (۳) علی معیری (طراح فروشگاه‌های اینترنتی)
- ۳۴۸ داستان موفقیت کارآفرینان ایرانی (۴) احسان شایسته مهر (طراح سایت‌های الکترونیکی)
- ۳۷۲ داستان موفقیت کارآفرینان ایرانی (۵) سعید سعادت (کارآفرین IT)
- ۴۰۱ داستان موفقیت کارآفرینان ایرانی (۶) رضا نقیلو (سازنده و تعمیرکار ترانس)

منابع و مآخذ

- ۴۳۷ الف. منابع فارسی
- ۴۴۲ ب. منابع انگلیسی

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

پیامبر اعظم ﷺ :

« کسی که به دست خویش کسب و کاری پیشه کند،

دوست نزدیک خداوند است. »

(نهج الفصاحه، ش ۲۱۹۰)

پیشگفتار

در سایه‌ی عنایات خداوند منان، انتشار کتاب مبانی کارآفرینی با اقبال کم نظیر مخاطبان‌ش مواجه گردید و در مدتی کوتاه به عنوان منبع اصلی درس اصول و مبانی کارآفرینی در دانشگاه‌های مختلف کشور، جایگاه خود را تثبیت نمود؛ به گونه‌ای که پس از چهار سال و اندی به چاپ دهم رسیده است. مولفین این اقبال خوانندگان گرامی را قبل از آنکه به سبب شایستگی متن بدانند، ناشی از عطشی می‌یابند که جامعه‌ی امروز در زمینه‌ی مطالب و موضوعات کاربردی کارآفرینی در خود دارد. همین امر مولفین را واداشت تا با انگیزه‌ای مضاعف، ضمن دریافت نقطه نظرات همکاران دانشگاهی و صاحب‌نظران این عرصه، کتاب مبانی کارآفرینی را در دهمین چاپ خود، با در نظر گرفتن مفاهیم و نظریات جدید منطبق با نیازهای واقعی جامعه اسلامی، با ویرایش جدید و تغییرات اساسی عرضه نمایند.

وجود فاصله و شکاف بین منابع و امکانات از یک سو و نیازهای متنوع و فراگیر جامعه‌ی انسانی از سوی دیگر، دخالت و نقش آفرینی بشر را اقتضا می‌کند. وقتی مسیر حوادث، وقایع و روند فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی جوامع را بررسی می‌کنیم، درمی‌یابیم که انسان‌ها همواره به دنبال تغییر بوده‌اند و در این میان، افرادی بوده‌اند که از قوانین کلی جوامع تبعیت نکرده و باعث تغییر در جوامع خود و به طور کلی جوامع بشری شده‌اند. جوامع پیشرفته‌ی امروزی، توسعه‌ی خود را مدیون انسان‌هایی است که قادر به تبدیل رویاها و ایده‌های خلاقانه‌ی خود به حقیقت بوده‌اند، روحیه‌ی استقلال طلبی برای کاوش موقعیت‌های جدید را داشته‌اند و از جرئت کافی برای مبارزه با روش‌های متداول و جاافتاده برخوردار بوده‌اند. این عاملان تغییر، شخصیت و روحیه‌ای داشته‌اند که امروز اصطلاحاً «کارآفرینی» نامیده می‌شود.

با آشکار شدن نقش و تأثیر کارآفرینی بر روند رشد و توسعه‌ی اقتصادی و اجتماعی کشورهای توسعه یافته و اشتغال زایی، تلاش‌هایی در جهت آموزش و تعمیم دانش و روحیه‌ی کارآفرینی در بین مدیران، تجار، دانشجویان و دیگر افرادی که کارآفرینان بالقوه محسوب می‌شوند، شدت گرفت.

ترکیب جمعیتی جوان کشور و ضرورت ایجاد فرصت‌های شغلی، لزوم رهایی اقتصاد کشور از وابستگی به مواد خام اولیه و به ویژه نفت خام و همچنین خروج از وضعیت اقتصادی تک محصولی از یک طرف، و روندهای موجود در جامعه‌ی اطلاعاتی از طرف دیگر، عواملی اند که سیاستگذاران و تصمیم گیرندگان کلان کشور را وادار می‌دارد که به منبع قابل اتکایی به جز مواد اولیه بیندیشند؛ و بدون شک با توجه به الزاماتی که جامعه‌ی اطلاعاتی دارد، این منبع حیاتی چیزی جز خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی نیست.

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که کارآفرینی هم دارای بعد نظری (تئوریک) و هم دارای بعد عملی (کاربردی) است که می‌توان با روش‌های مختلف آموزشی، به آموزش و پرورش کارآفرینان همت گماشت (مقیمی و احمدپور، ۱۳۸۰، ص ۲۲). با توجه به این که شخصیت و روحیه‌ی آدمی عمدتاً در دوران نوجوانی و جوانی شکل می‌گیرد، می‌توان در گام اول با یک برنامه‌ی صحیح آموزشی، ضمن پرورش ویژگی‌ها و روحیه‌ی کارآفرینی، دانشجویان را با روش‌های راه اندازی کسب و کارهای کارآفرینانه آشنا ساخت. دولت می‌تواند از طریق وزارت آموزش و پرورش و مؤسسات آموزش عالی مفهوم کارآفرینی را از نظر اجتماعی و اقتصادی معرفی کند، یا اینکه مبحث توسعه کارآفرینی می‌تواند به عنوان یکی از درس به دانش آموزان و دانشجویانی که تمایل به درک کارآفرینی دارند، آموزش داده شود تا بتوانند قابلیت‌های خود را ارزیابی و ارتقاء بخشند (احمدپور و مقیمی، ۱۳۸۰، ص ۲۳).

خوشبختانه با درک اهمیت این موضوع، در کشور عزیز اسلامیمان نیز درس مبانی کارآفرینی در بسیاری از دانشگاه‌های پیشرو در برنامه‌ی درسی همه‌ی رشته‌های دانشگاهی گنجانده شده است. از آن جا که هدف کلی این درس، آشنایی دانشجویان با مفاهیم، نگرش‌ها، ماهیت، ابعاد، روش‌های راه اندازی و اداره‌ی امور کسب و کارهای جدید است تا دانشجویان ضمن آشنایی با مفاهیم نظری، بتوانند توانایی‌های خود را نیز در انجام کسب و کارها بیازمایند و به مرحله‌ی عمل درآورند، به رویکرد آموزشی متفاوت از دیگر درس نیز نیازمندیم. بر این اساس، پیشنهادهای زیر برای تحقق مؤثرتر اهداف این درس مطرح می‌شود:

۱. استادان محترمی که وظیفه‌ی خطیر تدریس این درس را بر عهده می‌گیرند، باید خود دارای روحیه‌ی کارآفرینی باشند؛ به گونه‌ای که در زمینه‌ی راه اندازی کسب و کار اقتصادی یا اجتماعی تجربه داشته و

همچنین از انگیزه‌ی لازم برخوردار باشند تا ضمن مطالعه‌ی کتب و مقالات مربوط به کارآفرینی، با کارآفرینان محلی ارتباط برقرار کنند و زمینه‌ای را فراهم سازند تا دانشجویان امکان یابند از کسب و کارهای کارآفرینانه بازدید کنند و با کارآفرینان به گفت و گو بپردازند.

۲. با توجه به اهداف فصول و همچنین فعالیت‌های مورد انتظار که در هر فصل بیان شده است، زمینه‌ای فراهم شود که اهداف رفتاری تحقق یابد و دانشجویان فعالیت‌های مورد انتظار را عملی سازند و در هر جلسه از دانشجویان خواسته شود تا فعالیت‌های انجام شده را در کلاس تشریح کنند.

۳. در برخی فصول، تست‌هایی برای سنجش ویژگی‌های کارآفرینانه‌ی دانشجویان طرح شده است که باید از دانشجویان خواسته شود تا براساس آن‌ها خود را بیازمایند و ضمن ارزیابی خود، ویژگی‌های مثبت و منفی خود را با حضور استاد نقد و بررسی کنند و برای بهبود مهارت‌های کارآفرینانه به طور مشترک راهکارهایی بیابند.

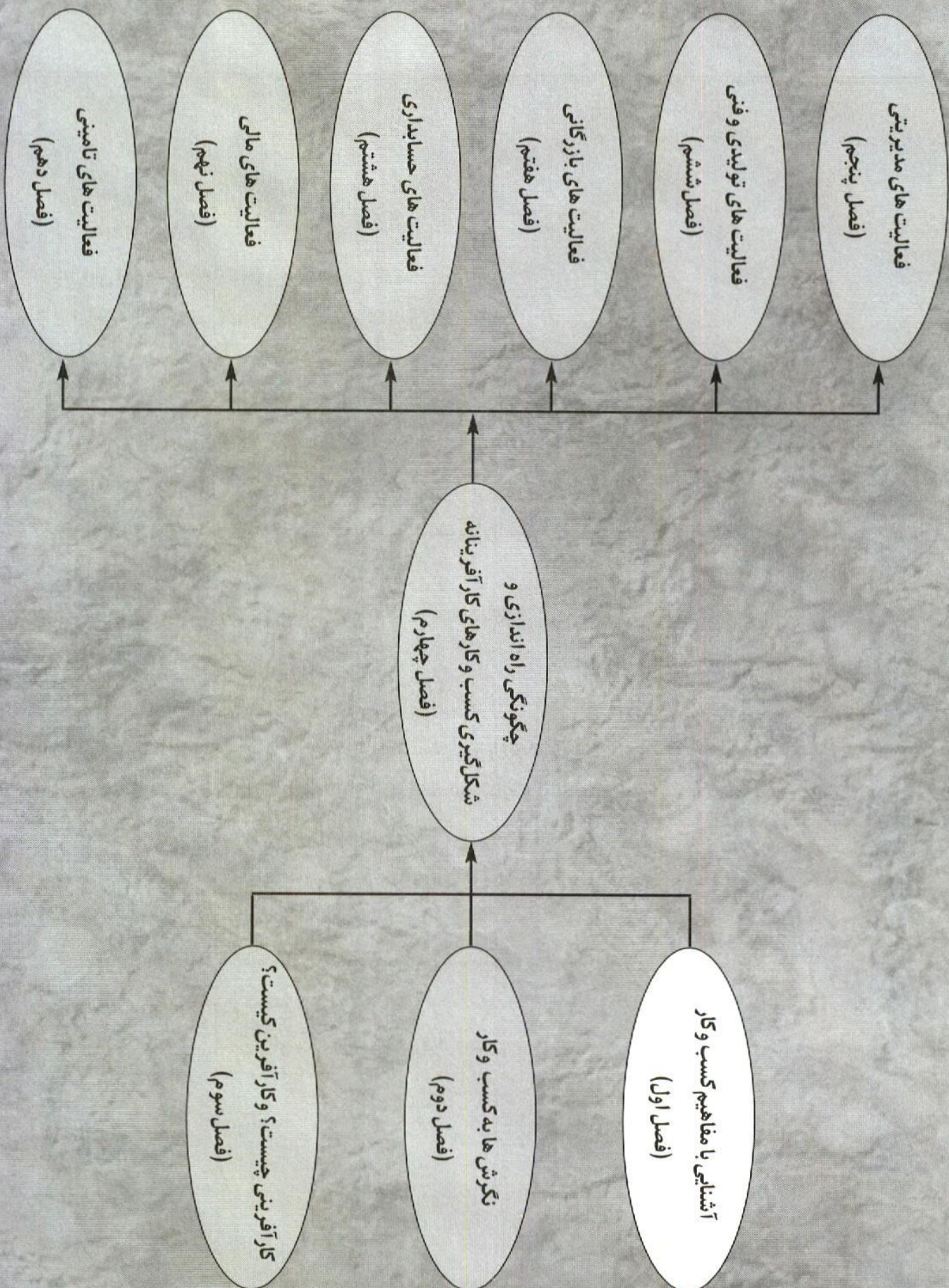
۴. از دانشجویان خواسته شود که کارآفرینان موفق را در محل زندگی و تحصیل خود شناسایی کنند و ترتیبی داده شود تا برخی کارآفرینان از طریق دانشگاه یا استاد مربوطه به کلاس درس دعوت شوند تا ضمن شرح تجربیات و بیوگرافی خود، به پرسش‌های دانشجویان پاسخ دهند.

۵. با شناسایی واحدهای تولیدی و خدماتی کارآفرینانه در شهر یا منطقه‌ی سکونت دانشجویان، ترتیبی داده شود تا امکان بازدید دانشجویان به صورت جمعی و فردی از محل کسب و کار فراهم آید و دانشجویان ضمن مشاهده‌ی فعالیت‌های کارآفرینانه، به گفت و گو با کارآفرینان و کارکنان بپردازند. از دانشجویان خواسته شود تا گزارش مدونی از مشاهدات خود در این بازدیدها تهیه کنند.

۶. همان طور که در فصل چهارم کتاب بیان شده است، دانشجویان بعد از آشنایی با مفاهیم و ابعاد برنامه‌ی کسب و کار، به تهیه‌ی برنامه‌ی کسب و کار می‌پردازند که البته این برنامه به صورت گام به گام و تدریجی خواهد بود. به طوری که در پایان ترم تحصیلی، برنامه‌ی کسب و کار تدوین شده باید به استاد مربوطه تحویل شود.

۷. برای راه اندازی کسب و کارهای قانونی و همچنین اخذ مجوزهای تأسیس در زمینه‌های مختلف تولیدی، خدماتی و کشاورزی، فرم‌ها و چارچوب‌هایی در فصل چهارم ارائه شده است که استادان محترم باید با راهنمایی‌های لازم، دانشجویان را موظف کنند تا به صورت عملی به دستگاه‌های دولتی مربوط مراجعه کنند و با دریافت فرم‌ها و دستورالعمل‌های مربوط، با نظارت استاد درس به تکمیل فرم‌ها بپردازند.

۸. در پایان برخی فصول، برای آشنایی دانشجویان با کارآفرینان ایرانی، به صورت موردی وضعیت یک کارآفرین بررسی شده است که دانشجویان باید با راهنمایی استادان محترم، با توجه به سؤالات مربوط، زندگی اجتماعی و شغلی کارآفرین مورد نظر را تجزیه و تحلیل کنند.
۹. استادان محترم می‌توانند با تهیه‌ی فیلم‌های ویدئویی یا لوحه‌های فشرده کامپیوتری، وضعیت و نقش کارآفرینان را در دیگر کشورها و همچنین وضعیت کارآفرینان بومی را برای دانشجویان نمایش دهند.
۱۰. برای ارزشیابی دانشجویان و تعیین نمره‌ی درسی، استادان محترم باید توجه داشته باشند که ارزیابی نهایی دانشجویان باید مبتنی بر آزمون‌های تکوینی و پایانی از مباحث نظری، انجام تکالیف در طول درس و همچنین ارزیابی برنامه‌ی کسب و کار تهیه شده‌ی دانشجویان باشد.
- بنابراین، با توجه به اهداف و اهمیت این درس، باید کوشید که از همه‌ی امکانات و روش‌های لازم استفاده شود تا در نهایت بتوان در بینش و نگرش دانشجویان نسبت به کسب و کار، تغییر مثبتی به وجود آورد و آنان را برای راه اندازی کسب و کارهای کارآفرینانه در حین تحصیل یا بعد از فارغ التحصیلی آماده کرد.



فصل اول

آشنایی با مفاهیم کسب و کار

◀ اهداف رفتاری:

- در پایان این فصل از دانشجویان انتظار می‌رود که:
- مراحل تکامل جوامع بشری را نام ببرند و تشریح کنند؛
 - وضعیت کسب و کار را در جوامع توضیح دهند؛
 - انواع انقلابات را در جامعه اطلاعاتی نام ببرند و تشریح کنند؛
 - با تعاریف و ماهیت کسب و کار آشنا شوند؛
 - انواع کسب و کارها را نام برده و محرک‌های راه‌اندازی کسب و کارها را بشناسند؛
 - منطق خلق ارزش در کسب و کارها از طریق مدل کسب و کار را تشریح نمایند؛
 - مراحل تکامل کسب و کارها را تبیین کنند؛
 - با شاخص‌های فضای کسب و کار آشنا شده و فضای کسب و کار در ایران را تحلیل نمایند.

◀ فعالیت‌های مورد انتظار:

- انتظار می‌رود که دانشجویان در طول فصل، فعالیت‌های زیر را انجام دهند:
۱. گزارشی از وضعیت کسب و کارها در محل زندگی خود تهیه کنند و ویژگی‌های این کسب و کارها را با مشخصات کسب و کار در جوامع سنتی، صنعتی و اطلاعاتی تطبیق دهند؛
 ۲. از طریق مصاحبه با برخی از صاحبان کسب و کار، عوامل تحریک‌کننده و انگیزاننده در راه‌اندازی کسب و کارها را شناسایی و اولویت بندی نمایند؛
 ۳. با توجه به وضعیت شاخص‌های کارآفرینی و فضای کسب و کار در ایران، راهکارهای تحلیلی برای بهبود فضای کسب و کار در منطقه محل سکونت خود ارائه نمایند؛
 ۴. مطالعه موردی این فصل را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند.

مقدمه

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

بشر به دلیل اراده‌ی قوی خود، ده‌ها هزار سال برای بهبود و توسعه‌ی شرایط زندگی خود کوشیده و تقدیر خود را رقم زده است و هنوز هم همین راه را طی می‌کند. در مجموع، جوامع بشری سه مرحله‌ی تکاملی را پشت سر گذاشته‌اند که عبارت‌اند از:

۱. جامعه‌ی سنتی^۱

۲. جامعه‌ی صنعتی^۲

۳. جامعه‌ی فراصنعتی یا اطلاعاتی^۳

در جامعه‌ی سنتی، بشر عمدتاً نیازهای خود را از طریق شکار و کشاورزی تأمین می‌کرد و صاحبان کسب و کار از یک رشته آداب و رسوم و هنجارهای مشخصی پیروی می‌کردند و کمتر کسی به فکر تغییر و تحول بود و توانایی افراد در تأمین نیازها به زور بازو و کاریدی بستگی داشت و ارزش افزوده صرف ساخت و ساز کاخ‌ها می‌شد.

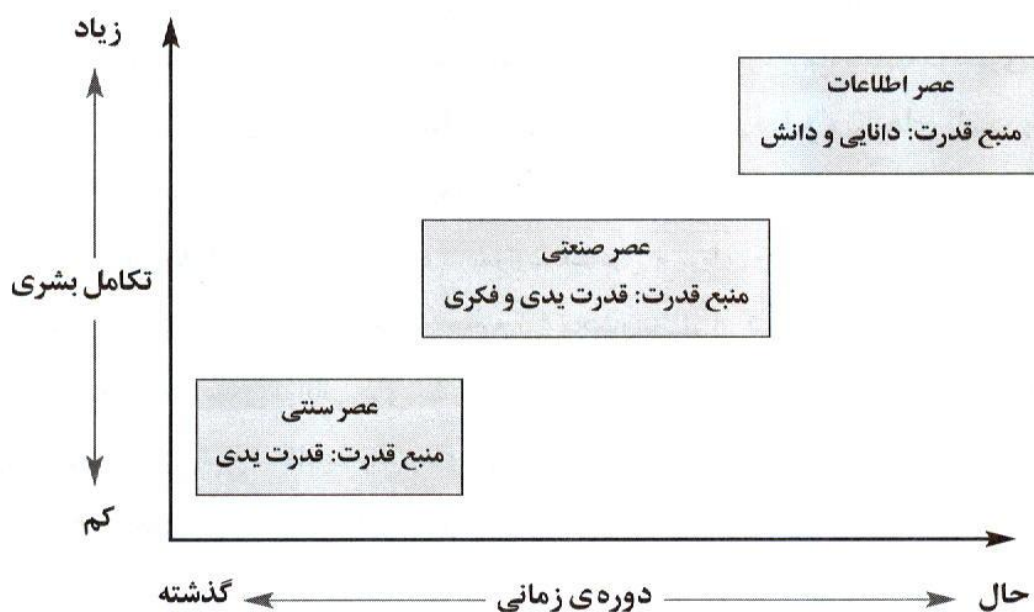
با پیدایش انقلاب صنعتی، کسب و کارها شروع به رشد کردند و کار فکری نیز به عنوان مکمل کاریدی مطرح شد. در این دوره که آن را جامعه‌ی صنعتی می‌نامند، میل به ابداع و خلاقیت در بشر افزایش یافت

1. Traditional society

2. Industrial society

3. Information society

و کم کم شخصیت‌هایی ظهور کردند که در پی ارضای کنجکاوی و کشف موضوع جدید بودند. این افراد، خصلت‌های مشخصی داشتند و از خطرپذیری لذت می‌بردند. در جامعه‌ی صنعتی، اصالت به ماده و انرژی داده شد و حرکت و توان در این دوران شتاب گرفت و ماشین بخار و ماشین‌های پیچیده تر اختراع شدند. با سرمایه گذاری زیاد، گروهی به عنوان الگوهای کسب و کار ظهور کردند که نتیجه‌ی این دوره، معرفی صاحبان صنایع بزرگی همچون فورد بود.



نمودار ۱-۱: فرایند تکامل جوامع بشری

(مقیم، ۱۳۸۹، ص ۳)

در عصر حاضر که آن را جامعه‌ی فراصنعتی یا اطلاعاتی نامیده‌اند^۴، سرعت تغییر و تحولات به گونه‌ای است که از آن به عنوان شگفتی‌های سرعت و تحولات نام می‌برند. در این دوره، از اهمیت کاریدی کاسته شده و به جای آن، نیروی انسانی کیفی که توان خلاقیت و نوآوری، با به کارگیری فکر و اندیشه دارد، اهمیت پیدا کرده است. در چنین فضایی که تفکر و اندیشه عامل تمایز و برتری است، جوامعی می‌توانند توسعه یابند که از منبع انسانی که منشأ فکر و ایده است و حیاتی‌ترین عامل تولید محسوب می‌شود، حداکثر بهره‌برداری را کنند (قانع بصیری، ۱۳۷۳، ص ۱۷۸-۱۸۹).

برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که در جامعه‌ی اطلاعاتی سه انقلاب به وقوع پیوسته و در حال تکامل

۴. البته عناوین مختلف دیگری همچون عصر ارتباطات، انقلاب امواج، انقلاب انفورماتیک و عصر دانایی نیز برای این دوره نهاده‌اند.

مهم است

آشنایی با مفاهیم کسب و کار / ۲۳

* در جامعه اطلاعاتی نوع انقلاب به وقوع پیوسته و در حال تکامل است. آنها را می‌توانید

است:

۱. انقلاب دیجیتالی^۵

۲. انقلاب اینترنتی^۶

۳. انقلاب کارآفرینی^۷ = ایجاد کسب و کار توسط فقط یک ایده که منجر به پیروزی و سود می‌شود.

در انقلاب دیجیتالی، اطلاعات به سرعت از طریق سیستم‌های ارتباطی کابلی، بی سیم، نوری و ماهواره‌ای منتقل می‌شود و از جمله ویژگی‌های آن، قدرت بیشتر در ازای هزینه کمتر، قدرت پردازش و حافظه است. در انقلاب اینترنتی، مهم‌ترین رسانه‌ی گروهی ارتباطی پس از تلویزیون، اینترنت است و اینترنت همه‌ی راه‌های ارتباطی دیگر، مثل پست، روزنامه، مجله، تلفن، رادیو و تلویزیون را یک جا در خود دارد و هر کس می‌تواند اطلاعات کاملی به دست آورد (احمدپور، ۱۳۸۱، ص ۱۸) عصر حاضر را برخی از صاحب‌نظران، عصر کارآفرینانه نامگذاری کرده‌اند. کارآفرینان انقلابی راه‌دایت می‌کنند که منجر به تحول و نوسازی اقتصاد در پهنه جهانی شده است (Bygrave, 1994, P.1). *

۱. ویژگی‌های جوامع بشری با تأکید بر جامعه اطلاعاتی؟

الوین تافلر معتقد است در جوامع سنتی، صنعتی و اطلاعاتی، شاهد امواجی بوده ایم که در کانون آن‌ها قدرت قرار داشته است؛ به گونه‌ای که ماهیت قدرت در موج اول (جامعه‌ی سنتی) خشونت، در موج دوم (جامعه‌ی صنعتی) ثروت و در موج سوم (جامعه‌ی اطلاعاتی) دانایی است. قدرت ناشی از خشونت که محصول موج اول یا جامعه‌ی کشاورزی است، در انحصار زمینداران بزرگ و فئودال‌ها بوده است. مردمی که در دیگر طبقات (رعیت) جای داشتند، نمی‌توانستند از قدرت لازم برخوردار باشند و به ناچار، مجبور به پیروی از ارباب بودند. قدرت ناشی از ثروت نیز که در واقع محصول موج دوم (صنعتی شدن) است (و البته در جوامع کشاورزی نیز تا حدودی وجود داشته)، در انحصار سرمایه‌داران و کارخانه‌داران بزرگ بود و بقیه‌ی کارکنان زیردست یا دیگر افراد جامعه، مستقیم یا غیرمستقیم، مجبور به اطاعت از آنان بودند. از این رو، می‌توان گفت که افراد جامعه در هر سطحی از دانش و اطلاعات نمی‌توانستند دارای قدرت باشند. لیکن قدرت ناشی از دانایی و اطلاعات که محصول موج سوم (جامعه‌ی اطلاعاتی) است، بهترین نوع توزیع قدرت است. زیرا قدرت در این موج، در درون کاسه‌ی سر (مغز) افراد جامعه قرار دارد که همانا

5. Digital Revolution

6. Internet Revolution

7. Entrepreneurship Revolution

۴۳

دانایی و اطلاعات است. از این رو، هر کس که از اطلاعات و دانایی بیشتری برخوردار باشد، لیاقت و شایستگی قدرتمندتر شدن را خواهد داشت؛ زیرا اساس قدرت را در این عصر، دانایی تشکیل می‌دهد. این برداشت تافلر از توزیع دانایی به این معناست که از این پس، قدرت از شکل انحصاری خارج و فراگیر خواهد شد. اگر در زمان انقلاب صنعتی، قدرت سرمایه یا ثروت، حرف اول را در جهان می‌زد، در عصر ارتباطات و اطلاعات، دانایی است که حرف اول را در جهان می‌زند. بنابراین، برخلاف دهه‌های پیش، در آینده زور و زر تعیین‌کننده قدرت جهانی یا گوینده حرف اول نیست؛ بلکه دانایی یا دانش بشری هر کشوری است که می‌تواند تکلیف ابرقدرت آینده را در جهان روشن کند. بدین لحاظ، سرمایه‌گذاری‌های انفعالی و اقتصادی در مقابل سرمایه‌گذاری‌های اطلاعاتی و علمی، بسیار ناچیز خواهد بود.

سازمان‌های انفعالی و اقتصادی و حتی سیاسی، کم‌کم قدرت‌های خود را از دست خواهند داد و قدرت سازمان‌های اطلاعاتی (دانایی) بر اریکه‌ی جهان تکیه خواهد زد. این اطلاعات، نه به معنای اطلاعات و ضد اطلاعات در سازمان‌های سیاسی و نظامی است، بلکه اطلاعات و دانایی به پیشرفت و تکنولوژی، بازار و بازاریابی، فضا و فضاییابی، ماهواره و امواج رادیو و تلویزیون، خلاصه چیزی که امروز به معنای «مصرف» در جامعه رایج است، اطلاق می‌شود.

الوین تافلر معتقد است که در موج سوم (جامعه‌ی اطلاعاتی)، صنایع و اقتصاد دودکشی^۸ به صنایع بهداشتی تمیز، همچون کامپیوتر و ماشین‌های الکترونیکی تبدیل می‌شود و علاوه بر آن، «مشتری سالاری» یا «سفارشی شدن تولید» در رأس مشخصه‌های آن خواهد بود. به همین دلیل، در این عصر، دیگر تولید انبوه وجود نخواهد داشت؛ بلکه به دلیل امکان کسب اطلاعات دقیق از خواست مشتری و امکان ارتباط سریع در عالم مخابراتی، این امکان نیز وجود دارد که در سریع‌ترین زمان، کارخانه تولید کننده‌ی کالا یا خدمت، از خواست مشتری آگاه شود و به سرعت از طریق کانال‌های ارتباطی و توزیع کنندگان، کالا یا خدمت مورد نیاز هر مشتری را در همان روز در هر محل و در هر مکان تحویل دهد. از این رو، دیگر به انبار کردن سرمایه و امکانات به مدت طولانی در انبارها و مکان‌های مسقف نیازی نیست. به همین دلیل، در عصر اطلاعات، حجم شرکت‌های چند ملیتی، کارتلها و تراستها به کمترین حد خود در سراسر جهان کاهش پیدا خواهد کرد. تافلر در این زمینه از بنگاه‌ها و مغازه‌های خانوادگی و سفارشی شدن انواع کالاها و خدمات در کشورهای مختلف یاد می‌کند (افجه، ۱۳۷۰، ص ۱۵-۱۷).

در جهان صنعتی امروز، به تولید به عنوان یک سلاح رقابتی نگریسته می‌شود و سازمان‌های تولیدی در

۸. این تعبیر برای انقلاب صنعتی یا جامعه‌ی صنعتی به کار برده می‌شود که مبتنی بر شکل دودکشی‌های کارخانه‌های صنعتی و سوخت گازوئیلی یا گازی آنهاست.

محیطی قرار گرفته اند که از ویژگیهای آن می توان به افزایش فشارهای رقابتی، تنوع در محصولات، تغییر در انتظارات اجتماعی و افزایش سطح توقع مشتریان اشاره کرد. محصولات در حالی که باید بسیار کیفی باشند، تنها زمان کوتاهی در بازار می مانند و باید جای خود را به محصولاتی بدهند که با آخرین ذائقه، سلیقه و یا نیاز مشتریان سازگار هستند. بی توجهی به خواست مشتری و یا قصور در تحویل به موقع ممکن است بسیار گران تمام شود. شرایط فوق سبب گردیده تا موضوع اطلاعات برای سازمانهای تولیدی از اهمیت زیادی برخوردار شود.

امروزه منابع تولیدی تنها شامل سرمایه، زمین، ماشین آلات و تجهیزات نمی شوند، بلکه سنگ بنای تولید نسل آینده بر تاکید و توجه به اطلاعات، مدیریت دانش و توجه ویژه به مسئله آموزش افراد خواهد بود. وضعیت به وجود آمده و تحولات صورت گرفته مذکور در حوزه فعالیتهای تولیدی، اگرچه خود حاصل به کارگیری گسترده و همه جانبه فناوریهای اطلاعاتی در این حوزه است، ولی در عین حال باعث توجه مضاعف سازمانها و شرکتهای تولیدی به مقوله اطلاعات و فناوریهای مرتبط با آن شده است. امروزه اطلاعات به جزء تفکیک ناپذیر زندگی بشر تبدیل شده است. اگرچه اطلاعات از دیرباز در زندگی بشر تاثیر بسزایی داشته و انسان برای تصمیم گیری ها و طی طریق همواره محتاج به آن بوده است، ولی آنچه که امروزه اهمیت آن را صدچندان کرده، شرایط نوین زندگی و افزایش سهم اطلاعات در آن است. اختراع رایانه، امکان پردازش سریع و ذخیره حجم انبوهی از داده ها را فراهم نموده و پیشرفتهای بعدی در زمینه ارتباط بین رایانه ها و امکان تبادل داده بین آنها، تبادل و انتقال اطلاعات را در سطح وسیعی ممکن ساخته است. این رویدادها به همراه سایر پیشرفتهای صورت گرفته در زمینه الکترونیک و ارتباطات اعم از میکروالکترونیک، نیمه هادیها، ماهواره و رباتیک به وقوع انقلابی در زمینه نحوه جمع آوری، پردازش، ذخیره سازی، فراخوانی و ارائه اطلاعات منجر گردیده که شکل گیری فناوری اطلاعات حاصل این رویداد بوده است. فناوریهای اطلاعاتی مجموعه ای از ابزارها، تجهیزات، دانش و مهارتهاست که از آنها در گردآوری، ذخیره سازی، پردازش و انتقال اطلاعات (اعم از متن، تصویر، صوت و...) استفاده می شود. در این میان نقش ابزارهای رایانه ای و مخابراتی به وضوح مشخص است. این فناوری به سرعت در حال رشد است و فعالیتهای سرمایه گذاریهای انجام شده در این زمینه به ویژه پس از ظهور پدیده اینترنت، بسیار چشمگیر است. دامنه علوم مرتبط با آن بسیار گسترده و وسیع بوده و مباحثی نظیر علوم رایانه و مهندسی نرم افزار، مخابرات، هوش مصنوعی، سیستمهای اطلاعاتی مدیریتی، سیستمهای پشتیبانی تصمیم، مهندسی دانش، فناوری چندرسانه ای، مدیریت اطلاعات، امنیت داده و اطلاعات، داد و ستد و ارتباطات

انسان - رایانه، ارتباطات گروهی مبتنی بر رایانه، روباتیک و پایگاههای اطلاعاتی اینترنتی را شامل می شود. پرتوهای این فناوری نوین بسیاری از زوایای زندگی انسان را فرا گرفته است و بسیاری از علوم و موضوعها را تحت تاثیر خود قرار داده است. امروزه موارد استفاده فناوری اطلاعات را می توان در آموزش، مدیریت و سازمان، پزشکی، تجارت، امور نظامی، تولید و صنعت، تحقیقات، حمل و نقل، کنترل ترافیک و صنعت نشر به وضوح مشاهده کرد (مرتضوی، ۱۳۸۳، صص ۲۲-۱۶).

۲. نقش دانایی در پیشرفت جوامع ✓

افرادی که در عصر اطلاعات، دانایی را در اختیار دارند، بیشترین سهم از تولید را به خود اختصاص داده اند؛ زیرا نه تنها نوآوری شرط موفقیت است، بلکه بیشترین کوشش ها و تلاش ها در این راستا صورت می گیرد تا آنان از این دانایی استفاده کنند و قدرت جوامع نیز مبتنی بر دانایی است. به نظر تافلر، علت قدرتمندی ژاپن در صحنه ی امروز و آینده ی جهان، برخورداری از نظام اطلاعاتی و دانایی (دانش قوی) است. این چشم های بادامی که نظیر چشم های الکترونیکی کار می کنند، در حال تسخیر بازارهای جهانی اند. همچنین علت ابرقدرت شدن احتمالی اروپا، یکی کردن قدرت تحقیق و توسعه و جمع آوری توان اطلاعاتی و دانایی خود در زمینه ی پیشرفت و تکنولوژی است. به همین ترتیب، چین اگر بتواند خود را از تنگناهای جمعیت میلیاردي روستاهای بسیار برهاند و به دانش امروز جهان دسترسی پیدا کند، امکان ابرقدرت شدن را دارد. در جهان آینده، خاک و جمعیت یا حتی سلاح های اتمی و سرمایه های اقتصادی (نظیر آمریکا) در تکیه زدن بر اریکه ی قدرت کارایی ندارد. به همین دلیل است که امروزه آمریکا با وجود داشتن تمام امکانات اعمال خشونت و ثروت، امکان رویارویی با ژاپن یا کشورهای پیشرفته ی دیگر همچون آلمان را که با سلاح دانایی به جنگ وی رفته اند، ندارد. بر این اساس، بنیان پیشرفت و توسعه، قدرت مغز و فکر است، نه قدرت زور بازو یا پول (افجه، ۱۳۷۰، صص ۱۵ - ۱۶).

بنابر این، اگر خواهان کاهش شکاف توسعه ای کشورمان با کشورهای توسعه یافته ی صنعتی هستیم، چاره ای جز این نداریم که بپذیریم عصر وابستگی ثروت کشور به مواد خام به پایان رسیده است و کشوری که با ذهنیت جامعه ی سنتی و حتی صنعتی با پدیده ی عصر حاضر روبه روشود، می تواند از نابودی سریع خود در مقابل رقبا اطمینان داشته باشد. پس باید بر روی انسان ها سرمایه گذاری کرده، بستری را فراهم کنیم که نیروهای خلاق، نوآور و کارآفرین، از مغز خود استفاده ی مؤثرتری کنند و دانش را که ماده ی حیاتی توسعه در عصر ارتباطات و اطلاعات است، تولید کنند. خوشبختانه هوش و نبوغ ایرانیان که زبانزد

جهانیان است، بیانگر این واقعیت است که جامعه‌ی اسلامی ایران، لیاقت و شایستگی قدرتمندتر شدن و پیوند با آینده را دارد، مشروط بر آن که بدانیم تحول خلاقانه و کارآفرینانه در جهان صنعتی امروز، بدون تحول تکنولوژیک، آن هم به صورت خلاقانه (نه واراداتی)؛ و همچنین ترکیب مناسب دانایی و خلاقیت، امکان پذیر نیست.)

هنگامی که فرد خلاق دست به نوآوری زند و بدون هیچ نقد و بررسی، در طوفان بحران‌های اجتماعی گم شود، اولین اثر آن سرکوب انگیزه‌های معنوی خلاق و پرتاب آن به سمت نیازهای نازل اقتصادی خواهد بود. همین امر، به تدریج استعدادهای خلاق را به دنبال مخلوقات آن‌ها در جامعه نابود می‌کند و شرایط لازم برای رشد بی تفاوتی، پوچ گرایی و تهاجم مهیا می‌شود و در برخی مواقع نیز به فرار مغزها و مهاجرت فیزیکی می‌انجامد. اما تبلور نقد و تحلیل و فراهم آوردن بسترهای رشد خلاقیت و کارآفرینی در جامعه، منجر به رشد انگیزه‌های معنوی افراد خلاق جامعه می‌شود و آنان را از سقوط به نیازهای نازل همچون دریافت پول برای گذران زندگی و پیدا کردن شغل ثابت اداری و دولتی نجات می‌دهد و شوق اجتماعی آنان را برای فعالیت، دوچندان می‌سازد.

در همین جا باید به نقش و رسالت وسایل ارتباط جمعی در نقد و بررسی دستاوردهای اقتصادی و اجتماعی اشاره کرد. علاوه بر آن، اهمیت حیاتی رشد نظام‌های طبقه بندی اطلاعات علمی و اختراعی در کشور نباید از دید برنامه ریزان دور شود. از طرف دیگر، خلاقان بر حسب نظام مبتنی بر شناخت، ساخت، تولید و سود، در بخش‌های اکتشاف، اختراع و کسب و کار فعال اند و بدون ارتباط با کارآفرینان نمی‌توانند به آثار خود صورتی اقتصادی، اجتماعی یا ارزشی دهند. به همین دلیل، ارتباط دائمی خلاقان با کارآفرینان در یک جامعه‌ی سالم، بسیار مهم و استراتژیک است.

در نگاهی دیگر، خلاقیت برای توسعه‌ی خود به شرایط خارجی و داخلی مناسب نیاز دارد. انسان‌ها به شرط دارا بودن شرایط داخلی که همانا نظام‌های اطلاعاتی و دانش‌های ذخیره شده است، همگی دارای قابلیت یکسان برای بروز استعدادهای متنوع خود هستند. ممکن است امری در جامعه‌ای، خلاق جلوه گر شود، ولی در جامعه‌ای دیگر، معمولی جلوه کند. این خود دلیلی بر تأثیر شرایط خارجی بر شکل بروز و نوع خلاقیت است. بوجود آوردن شرایط خارجی مناسب در سه محور اقتصاد، سیاست و علم، تعیین کننده‌ی رشد و توسعه‌ی خلاقان در هر اجتماع است. جریان رشد و توسعه‌ی نظام‌های مولد از عصر سنتی (دوره‌ی شکار و کشاورزی) تا عصر اطلاعات یا انفورماتیک، به بهینه شدن بسترهای رشد کارآفرینان و خلاقان منجر شده است. امیدواریم تحولات اخیر جهانی که به تحول در ارتباطات و

مبادلات میان کشورها انجامیده است، کشور ما را از شر مواد خام برهاند و بسترهای رشد خلاقان و کارآفرینان را توسعه دهد. تنها در این شرایط است که می توان تصویری از توسعه ی آینده ی کشورمان به دست آورد (قانع بصیری، ۱۳۷۳، ص ۲۰۸-۲۱۸).

★ ۳. کسب و کار چیست ؟

«کسب و کار»^۹ یعنی چه؟ نویسندگان مختلف، تعاریف متفاوتی از کسب و کار دارند. در واژه نامه ی آکسفورد^{۱۰} (کسب و کار به معنی خرید و فروش و تجارت آمده است) در واژه نامه ی لانگ من^{۱۱}، کسب و کار به فعالیت پول درآوردن و تجارتی که از آن پول حاصل شود، گفته می شود.

به زبان ساده (کسب و کار، عبارت است از حالتی از مشغولیت؛ و به طور عام، شامل فعالیت هایی است که تولید و خرید کالاها و خدمات با هدف فروش آنها را به منظور کسب سود دربرمی گیرد). اگر بعضی تعاریف مهم کسب و کار را از قول متخصصان این رشته یاد کنیم، بهتر می توان مفهوم کسب و کار را درک کرد (Khanaka, 2003, P.187).

۱. بر طبق نظر «آرویک وهانت»^{۱۲}، کسب و کار عبارت است از هر نوع کاسبی که در آن خدمات یا کارهایی که دیگر افراد جامعه به آن نیاز دارند و مایل به خرید آن هستند و توان پرداخت بهای آن را دارند؛ تولید، توزیع و عرضه می شود.

۲. «پترسن و پلومن»^{۱۳} بر این باورند که هر تبدلی که در آن خرید و فروش صورت گیرد، کسب و کار نیست؛ بلکه کسب و کار، هر نوع تبادل تکراری و تجدید شونده ی خرید و فروش است.

۳. پروفیسور «اون»^{۱۴}، کسب و کار را یک نوع کاسبی می داند که طی آن کالاها یا خدمات برای فروش در بازار، تولید و توزیع می شوند.

بنابراین با توجه به تعاریف یاد شده می توان دریافت که کسب و کار با خرید و فروش کالاها، تولید کالاها یا عرضه ی خدمات، به منظور به دست آوردن سود، سروکار دارد. با توجه به تعاریف یاد شده، ویژگی های کسب و کار عبارت اند از:

۱. فروش یا انتقال کالاها و خدمات برای کسب ارزش؛ ✓

9. Business

10. Oxford Dictio nary

11. Longman Dictionary

12. Urwick & Hunt

13. Peterson & Plowman

14. Own

ادامه‌ی ویژگی‌های کسب و کار

۲. معامله‌ی کالاها و خدمات؛

۳. تکرار معاملات؛

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

۵. فعالیت توأم با ریسک. کسب و کار، همیشه برآینده متمرکز است و عدم اطمینان، ویژگی آینده است.

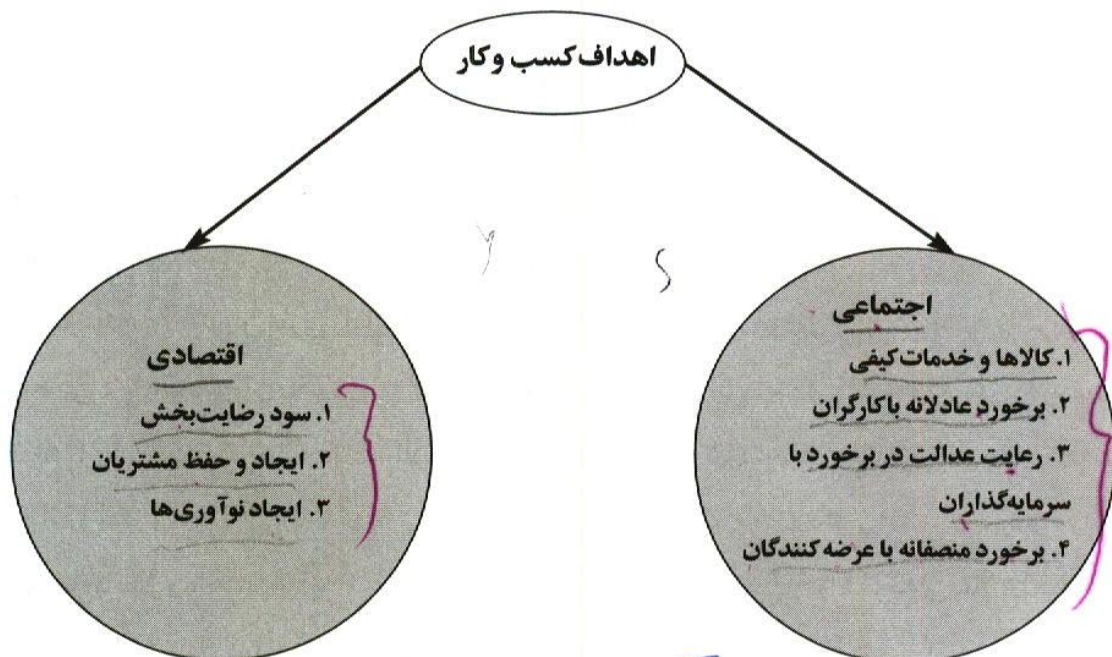
از این رو، همواره کسب و کار توأم با ریسک است.

باور عمومی این است که تنها هدف کسب و کار، به دست آوردن سود اقتصادی است، در حالی که این امر

واقعیت ندارد. آرویک معتقد است همان طور که انسان تنها با هدف خوردن زندگی نمی‌کند، تنها هدف

کسب و کار هم کسب سود نیست. بنابراین کسب و کارها هم دارای اهداف اقتصادی و هم اهداف

اجتماعی اند.



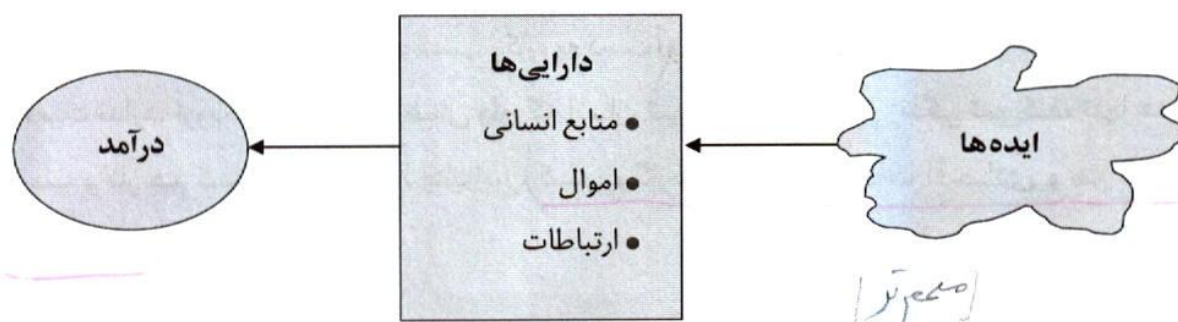
به صورت مستقیم به سود می‌رسد

به صورت غیر مستقیم به سود می‌رسد

نمودار ۱-۲: اهداف کسب و کار
(Ibid, P.189)

فعالیت در عرصه‌ی کسب و کار مشابیهت زیادی با رقابت ورزشی دارد. در کسب و کار، تیم‌هایی از افراد برای جذب نیرو، مشتریان، نوآوری‌های محصول و سودآوری وارد عرصه رقابت می‌شوند. تفاوت عمده بین ورزش و کسب و کار در مولفه‌ی زمان است. به‌طوری‌که تیم‌های ورزشی هر هفته یک بازی دارند و در

بین دو نیمه استراحت می‌کنند، در حالی که بازیگران کسب و کار (کارآفرینان) هر روز در رقابتند و در هیچ زمانی رقابت بین آن‌ها تعطیل بردار نیست (Formisano, 2004, p.2).
چستی کسب و کار را می‌توان در قالب نمودار ۱-۳ به تصویر کشید:



نمودار ۱-۳: الگوی ساده کسب و کار

(Formisano, 2004, p.3)

براساس این الگو، کسب و کار مقوله‌ای سیال و مستمر می‌باشد. فرض کنید شخصی قصد دارد کسب و کاری در زمینه‌ی رستوران‌داری راه‌اندازی نماید. ایده‌ی اولیه‌ی این موضوع ممکن است ناشی از تبحر این شخص و یا بستگان نزدیک وی به آشپزی باشد. برای تحقق این ایده‌ی کسب و کار، این فرد نیازمند مجموعه‌ای از دارایی‌هاست. باید مکان مناسبی در نظر گرفته شود؛ میز، صندلی، ظروف، تجهیزات آشپزخانه و سایر وسایل مورد نیاز تهیه شود. علاوه بر آن تعدادی آشپز، خدمتکار زن و مرد، پرسنل خدماتی و اداری مورد نیاز خواهد بود. این کسب و کار همچنین باید مجوز قانونی، گواهینامه‌ی سلامت بهداشتی اخذ نموده و با عرضه‌کنندگان مواد غذایی و گروه‌های مختلف ارتباط کاری برقرار نماید.

دارایی‌های این کسب و کار در نهایت باید موجبات درآمدزایی را فراهم کند تا این درآمدها برای کسب دارایی‌های جدید (خرید مواد غذایی، پرداخت به کارکنان و ...) و منابع مالی برای اجرای ایده‌های جدید جهت تداوم کسب و کار، مجدداً به کسب و کار تزریق گردد. البته در میان دارایی‌های کسب و کار، منابع انسانی با ارزش‌ترین دارایی‌های هر کسب و کار محسوب می‌شوند. هر ایده‌ی کسب و کار باید دارای دو مشخصه باشد:

۱- هر ایده‌ی خوب باید زمینه‌ی دستیابی کسب و کار به نیازهای ارضاء نشده در بازار را فراهم سازد.

محصول یا خدمتی که کسب و کار عرضه می‌کند باید به نیازهای تأمین نشده‌ی مشتریان پاسخ دهد. این بدان معنی است که یک محصول یا خدمت با «نام تجاری جدید»^{۱۵} و روش جدید تولیدی با قیمت پایین‌تر در دسترس مشتریان قرار گیرد.

در مثال مربوط به کسب و کار رستوران‌داری، نیازهای ارضا نشده ممکن است از طریق ایجاد مکان جذاب، لیست غذایی متنوع، شیوه‌ی جدید سرویس‌دهی، غذای محلی متناسب با ذائقه‌ی مشتریان مورد توجه قرار گیرد (Ibid , p.3).

* روابط هر کسب و کار دارای سه بعد است: روابط با مشتری^{۱۶}، روابط با عرضه‌کننده^{۱۷}، روابط با دولت^{۱۸}.

مهم‌ترین رابطه کسب و کار با مشتریانش است (Ibid , p.146).

عامل کلیدی برای دستیابی به ایده‌ی اثربخش کسب و کار، درک نیازهای ارضا نشده‌ی مشتریان است

که کارآفرین باید ضمن بیان خواسته‌های تأمین نشده مشتریان در قالب ایده‌ی کسب و کار، تلاش‌های خود را در جهت تحقق این خواسته‌ها معطوف دارد (Ibid , p.7).

قبل از تدوین برنامه کسب و کار، کارآفرین باید تست مقدماتی محصولات و خدمات خود را با مشتریان بالقوه انجام داده و مدل کسب و کار خود را مشخص نماید و به عبارتی اعتبار ایده‌ی خود را مورد ارزیابی قرار دهد (اعتباریابی ایده)^{۱۹}. و سپس براساس اعتباریابی صورت گرفته، تغییرات ضروری براساس آموخته‌های کارآفرین صورت می‌گیرد تا بتواند اقدام به تدوین برنامه کسب و کار نماید (2008, p.1, Wadhwa).

۲- یک ایده‌ی خوب کسب و کار باید منجر به داد و ستد و معاملات گردد. یعنی هرگونه محصول یا خدمتی که عرضه می‌شود باید مشتریان را به مبادله از طریق پرداخت پول متمایل سازد.

در مثال کسب و کار رستوران‌داری، زمانی که از طریق تبلیغات و اطلاع‌رسانی با عامه‌ی مردم ارتباط برقرار می‌شود، باید در افراد گرسنه برای انتخاب این رستوران جهت صرف غذا ایجاد تقاضا نماید. یکی از معیارهای ارزیابی ایده‌ی خوب این است که مشتریان تا چه اندازه مراجعات بعدی و مکرر به رستوران برای صرف غذا خواهند داشت (Formisano, 2004, pp.3-4).

15. New brand

16. Customer relationships

17. Supplier relationships

18. Government relationships

19. Validating your idea

تقسیم بزرگ اصلی کسب و کارها

۴. نوع‌شناسی کسب و کارها

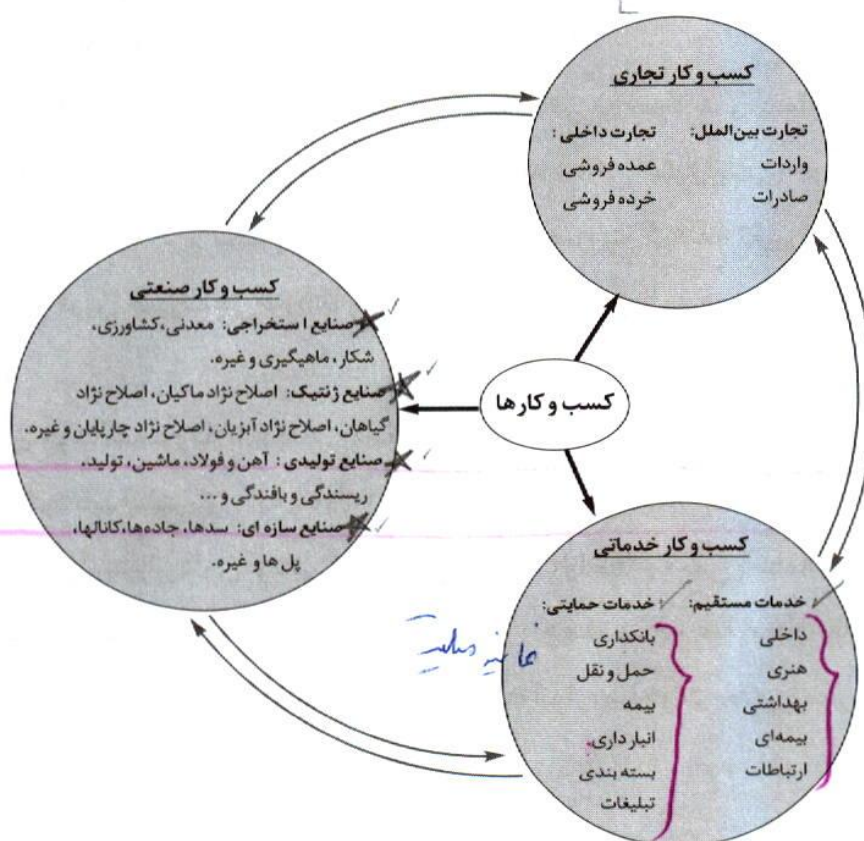
با توجه به تعاریف و متغیرهایی که برای کسب و کار بیان شد، کسب و کارها در قالب تقسیم‌بندی‌های مختلفی ارائه گردیده که در یکی از مهم‌ترین این تقسیم‌بندی‌ها، حوزه‌های اصلی کسب و کارها به سه دسته تقسیم شده‌اند:

۱. کسب و کار (صنعتی) ^{۲۰} با تولید می‌کند

۲. کسب و کار خدماتی ^{۲۱}

۳. کسب و کار تجاری ^{۲۲} (Khanaka, 2003, P.190-3).

به طور خلاصه، کسب و کار صنعتی با تولید کالاها و مواد اولیه سروکار دارد، در حالی که کسب و کار خدماتی با توزیع ارتباط دارد و کسب و کار تجاری به معنی واسطه‌گری است. نمودار ۱-۴، عناصر تشکیل‌دهنده‌ی کسب و کار را نشان می‌دهد.



نمودار ۱-۴: حوزه‌های اصلی کسب و کار

(Ibid, P.195)

20. Industry
21. Service
22. Trade

❖ ۱. **کسب و کار صنعتی** به عبارت ساده، صنعت به فرآیندهای استخراج و تولید کالاها برای مصرف نهایی یا استفاده‌ی صنایع دیگر برای تولید توجه دارد. بنابراین، کالاهای مورد استفاده‌ی مشتریان نهایی، کالاهای مصرفی خوانده می‌شوند و کالاهای مورد استفاده‌ی دیگر صنایع برای محصولات نهایی‌شان، کالاهای مولد نامیده می‌شوند. با توجه به ماهیت صنایع، آن‌ها را به صنایع استخراجی، ژنتیک، تولیدی و سازه‌ای تقسیم می‌کنند. البته هریک از این صنایع را می‌توان به دسته‌های مختلفی تقسیم بندی کرد. به عنوان نمونه، صنایع تولیدی را می‌توان به صنایع پردازشی، تحلیلی، ترکیبی، خدماتی و مونتاژ تقسیم کرد.

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

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

۱. بر اساس اندازه و ظرفیت

- تجارت عمده فروشی
- تجارت خرده فروشی

۲. بر اساس میزان پوشش بازار

- تجارت منطقه‌ای یا محلی
- تجارت ملی
- تجارت بین المللی

ماهیت کسب و کار

در یک تقسیم بندی دیگر، کسب و کارها را بر اساس قلمرو فعالیت به شش دسته تقسیم می‌کنند:

۱. **کسب و کار الکترونیکی**^{۲۳}: این نوع کسب و کار جدید بوده و با پیدایش کامپیوتر، اینترنت، و توسعه‌ی جامعه‌ی خدماتی به عنوان یکی از سریع‌ترین کسب و کارها از نظر تعداد، سود و حجم در عرصه تجارت جهانی مطرح هستند. به طور کلی کسب و کار اینترنتی به فروش محصولات یا خدمات در اینترنت گفته می‌شود.

۲. **کسب و کار خانگی**^{۲۴}: به هر نوع فعالیت اقتصادی در محل سکونت شخصی که با استفاده از وسایل و امکانات منزل راه اندازی می‌شود، کسب و کار خانگی می‌گویند. این نوع کسب و کار به طور سنتی در بسیاری از منازل در کشورها وجود داشته و به مفهوم درآمد زایی و کسب و کار از طریق انجام فعالیت هادر منزل اشاره دارد. با توجه به تعداد فارغ التحصیلان، بویژه خانم‌ها؛ و عدم وجود منابع لازم برای بسیاری از شهروندان، راه اندازی کسب و کار خانگی زمینه مناسبی برای کسب درآمد می‌باشد.

۳. **کسب و کارهای خانوادگی**^{۲۵}: به کسب و کارهایی اطلاق می‌شود که افراد یک خانواده و خویشاوندان اقدام به تشکیل کسب و کاری می‌نمایند. این نوع کسب و کارها را می‌توان در بسیاری از کشورها همچون ایتالیا مشاهده نمود.

۴. **کسب و کارهای روستایی**^{۲۶}: این نوع کسب و کارها با توجه به اندازه کوچک روستاها، در مقیاسی کوچک هستند و با توجه به غالب بودن فعالیتهای کشاورزی و کارگاهی از کارایی خاصی برخوردارند.

۵. **کسب و کارهای کوچک و متوسط**^{۲۷}: اکثر واحدها، کارگاه‌ها و شرکت‌هایی که زیر ۵۰ نفر کارکن را به خود اختصاص داده اند را کسب و کار کوچک و متوسط می‌گویند. البته نوع کسب و کار کوچک و متوسط، فقط با تعداد کارکنان ارزیابی نمی‌شود، ولی بهر حال تعداد کارکنان یک معیار بسیار مهم در این زمینه است. در ایران و اروپا تعداد کارکن زیر ۵۰ نفر و در کشوری مانند آمریکا زیر ۱۰۰ نفر را واحد کوچک و متوسط می‌نامند.

۶. **کسب و کارهای بزرگ**^{۲۸}: به آن دسته از کسب و کارهایی اطلاق می‌گردد که بالاتر از ۵۰۰ نفر کارکن را داشته باشند و از نظر اندازه، سود و فروش معمولاً ارقام بالایی را به خود اختصاص می‌دهند.

کسب و کارهای ششگانه فوق هم پوشانی‌های زیادی با یکدیگر دارند و در حوزه‌های خدمات، صنایع و تجارت، و همچنین بخش‌های مختلف دولتی، خصوصی و تعاونی قابل ملاحظه هستند.

در یک تقسیم بندی دیگر که متناسب با عصر اطلاعات است، کسب و کارها را می‌توان به چهار دسته‌ی

۲۳. برای اطلاعات بیشتر به کتاب کارآفرینی در کسب و کارهای اینترنتی (E - Business) تألیف دکتر احمدپور و حیاتی از انتشارات محراب قلم مراجعه نمایید.

24. Home Business

25. Family Business

26. Rural Business

27. SME: Small and Medium Enterprise

28. Large Scale Enterprise

کسب و کارهای کوچک: ۱ تا ۱۰ نفر

آشنایی با مفاهیم کسب و کار / ۳۵

کسب و کارهای متوسط: ۱۱ تا ۵۰ نفر

کسب و کارهای بزرگ: ۵۱ تا ۱۰۰ نفر

اصلی تقسیم کرد که عبارت آند از:

۱. کسب و کارهای تولیدی (صنعتی و کشاورزی) کسب و کارهای بزرگ: بالای ۱۰۰ نفر

۲. کسب و کارهای خدماتی (بانکداری، بیمه، حمل و نقل، بهداشت و درمان، آموزش، توریسم، هنری، تفریحی و سرگرمی و غیره)

۳. کسب و کارهای تجاری

۴. کسب و کارهای فن آوری اطلاعات و ارتباطات

با توجه به اهمیت کسب و کارهای فن آوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) در عصر اطلاعات، این نوع کسب و کارها را می توان طبق جدول ۱-۱ تقسیم بندی کرد.

جدول ۱-۱: انواع کسب و کارهای فن آوری اطلاعات و ارتباطات (دپارتمان بازرگانی ایالات متحده آمریکا، ۱۹۹۹)	
۱. نرم افزاری یا خدماتی	۲. سخت افزاری
• رایانه ها و وسایل جانبی	• رایانه ها و وسایل جانبی
• بسته های نرم افزاری	• تجارت کلی رایانه ها و وسایل جانبی
• تجارت کلی نرم افزار	• تجارت خرده فروشی رایانه ها و وسایل جانبی
• تجارت خرده فروشی نرم افزار	• ماشینهای اداری و محاسباتی
• طراحی رایانه های سیستم های یکپارچه	• وسایل ضبط مغناطیسی و نوری
• پردازش رایانه ای، آماده سازی داده ها	• لامپ های الکترونی
• خدمات بازیابی اطلاعات	• صفحه مدارهای چاپی
• مدیریت خدمات رایانه ای	• نیمه هادی ها
• رهن و اجاره رایانه	• قطعات الکترونیکی غیرفعال
• تعمیر و نگهداری رایانه	• دستگاه های دقیق اندازه گیری صنعتی
• خدمات مرتبط با رایانه	• وسایل اندازه گیری الکتریسیته
۳. خدمات مخابرات	۴. تجهیزات مخابرات
• مخابرات تلفن و تلگراف	• وسایل صوتی و تصویری خانگی
• پخش رادیویی و تلویزیونی	• تجهیزات تلفن و تلگراف
• خدمات تلویزیون کابلی و انواع دیگر	• تجهیزات رادیو، تلویزیون و مخابرات

۵. محرک‌های راه‌اندازی کسب و کارها

مطالعات «استیم»^{۳۰} در آمریکا نشان می‌دهد کسب و کارهایی که فعالیت کارآفرینانه در آن‌ها بالا است، در فاصله‌ی بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۱ میلادی، در مقایسه با سایر کسب و کارها، ۱۲۵ درصد رشد استخدامی و اشتغال داشته، رشد دستمزد کارکنان آن‌ها ۵۸ درصد بالاتر و بهره‌وری در آن‌ها ۱۰۹ درصد بالاتر بوده است.

«والستاد»^{۳۱} و «کوریلسکی»^{۳۲} (۱۹۹۶ میلادی) مدلی ارائه می‌کنند که براساس آن چهار عنصر مهم در ایجاد کسب و کارهای کارآفرینانه تأثیر به‌سزایی دارند. این عناصر عبارتند از:

- دیدگاه جامعه به کسب و کارهای کوچک و کارآفرینی
- نگرش‌ها به راه‌اندازی کسب و کارهای کارآفرینانه
- تلقی از مقررات دولتی و مالیات‌ها

• دانش در خصوص کارآفرینی و آموزش کارآفرینی (Gupta & York, 2009, pp. 348-9)

مطالعاتی که توسط «والستاد» و «کوریلسکی» در سال ۱۹۹۶ میلادی در آمریکا صورت گرفته، نشان می‌دهد کارآفرینانی که اقدام به راه‌اندازی کسب و کار نموده‌اند، دلایل اقدام خود را به ترتیب در موارد ذیل خلاصه نموده‌اند:

- ۱- رئیس خود بودن؛
- ۲- فرصت برای استفاده از مهارت‌ها و توانایی‌ها؛
- ۳- کاری برای اقوام و فامیل خود فراهم سازند؛
- ۴- فرصتی برای پول جمع کردن خود فراهم کنند؛
- ۵- مشاغلی برای افراد جامعه ایجاد کنند و یا به جامعه کمک کنند؛
- ۶- مشکل یا مسأله‌ای را که به صورت چالش مطرح شده است را حل نمایند (Ibid, pp.356).

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، مهم‌ترین انگیزه‌ی کارآفرینان از راه‌اندازی کسب و کار مستقل، «رئیس خود بودن»^{۳۳} است. در این مطالعه همچنین در خصوص عدم راه‌اندازی کسب و کار توسط افراد دلایلی ذکر شده که به ترتیب عبارتند از: «سن (زیادگی جوان بودن یا زیادی مسن بودن)، فقدان انرژی، زمان و مهارت، وجود ریسک و مخاطره در کسب و کار، مسائل و مشکلات مدیریت کسب و کار و راضی بودن از شرایط فعلی» (Ibid, pp.356).

مطالعه‌ی موردی ۱:

فقط برای آشپزها^{۳۴}

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

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

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

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

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

«فیل» و همسرش با استفاده از همه‌ی پس اندازهای خود، یک کتابفروشی در بازار عمومی حومه‌ی شهر باز کردند. این کتابفروشی، «فقط برای آشپزها» نامیده شد و در آن تنها کتاب‌های آشپزی فروخته می‌شد. تا پایان نخستین ماه، خانواده‌ی «هاتراک» پی برد که دست به انتخابی صحیح زده است. انتخاب کتاب‌های آشپزی و آشنایی آنان با بسیاری از کتاب‌ها به آنان کمک کرد تا مشتریان وفاداری برای خود پیدا کنند. آنان حتی دستگاه فتوکپی نیز به فروشگاه خود آوردند تا اگر کسی نسخه‌ای از کتابی را می‌خواست اما مایل نبود آن کتاب را بخرد،

یک کپی از آن برای او بگیرند. این کار باعث شد که افراد زیادی برای تهیه‌ی نسخه از کتاب‌ها مراجعه کنند و ظرف دو هفته برای خرید همان کتاب‌ها بازگردند.

«فیل» که از این موفقیت در کسب و کار کاملاً خوشحال بود، پی برد که فرصت محدود او برای کسب و کار در بازار می‌تواند در مدت کوتاهی از دست برود. او احساس کرد که بهترین راه برای جلوگیری از این امر، آن است که به تحقیق درباره‌ی بازار پردازد و ببیند که آیا می‌تواند کتاب‌ها یا خدمات بیشتری به کتابفروشی خود اضافه کند و وفاداری بیشتر مشتریان را موجب شود یا نه. به عقیده‌ی او، نخستین اقدامیکه بایستی انجام می‌شد، بررسی آداب و رسوم رایج مشتریان در زمینه‌ی خرید کتاب بود و سپس استفاده از آن به عنوان مبنایی برای تصمیم‌گیری درباره‌ی جابه‌جایی مکان کتاب فروشی.

سؤال:

رمز موفقیت «فیل هارتراک» چه بود؟

از این کتاب فصل ۱ حذف
۶. مدل کسب و کار

«هامر»^{۳۵} و «چامپی»^{۳۶} (۱۹۹۳ میلادی) بیان می‌دارند که فرآیند کسب و کار عبارت است از: مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی که طی آن یک یا چند داده ورودی به کار گرفته می‌شود تا یک خروجی یا ستانده‌ای را خلق کنند که برای مشتریان دارای ارزش است. هر فرآیند کسب و کار دارای هدفی بوده و از رویدادهایی که در محیط بیرونی یا فرآیندهای دیگر رخ می‌دهد، تأثیر می‌پذیرد. «اریکسون»^{۳۷} و «پنکر»^{۳۸} (۲۰۰۰ میلادی) معتقدند که فرآیند کسب و کار به جای تشریح محصولات و خدمات که نتیجه‌ی فرآیند هستند، بر چگونگی انجام کار تأکید دارد (Lindsay & Downs & Lunn, 2003, p.1017).

کارکرد مدل کسب و کار به‌گونه‌ای است که از آن به عنوان آمیخته‌ای از تدابیر محاسباتی و طرح داستان‌گونه یاد می‌شود و به کارآفرینان این امکان را می‌دهد تا بازاری را کشف نموده و نوآوری‌های خود را در آن پیاده نمایند (Doganova & Eyquem, 2009, p.1560).

برخی از صاحب‌نظران تعریف گسترده‌ای از مدل کسب و کار ارائه می‌دهند و از آن به عنوان تشریح منطق خلق ارزش شرکت یاد می‌کنند (Ibid, p.1560).

«استیوارت»^{۳۹} و «شائو»^{۴۰} (۲۰۰۰ میلادی) مدل کسب و کار (الگوی کسب و کار) را این‌گونه تعریف می‌کنند: بیانیه‌ای از این که یک شرکت چگونه پول درآورد و در طول زمان بتواند سود خود را استمرار بخشد. در مدل

35. Hammer
36. Champy
37. Erikson

38. Penker
39. Stewart
40. Zhao

کسب و کار، تمرکز بر فرآیندهای درونی و طراحی زیرساخت‌هاست که شرکت را قادر می‌سازد تا خلق ارزش نماید و متغیرهایی همچون روش‌های تولید و تبادل خدمت، فرآیند اداری، جریان منابع، مدیریت دانش و جریان تدارکات را شامل می‌شود (Morris & Schindehutte & Allen, 2005, p.727).

برای شناخت عناصر مدل کسب و کار باید به شش سؤال کلیدی پاسخ داد:

۱- شرکت چگونه خلق ارزش می‌کند؟ (عوامل مرتبط با سفارش)

بیان ماهیت محصول یا خدمت و یا ترکیب آن‌ها، نقش شرکت در تولید یا ارائه خدمت؛ چگونه محصول یا خدمت تولید شده در دسترس مشتری قرار گیرد.

۲- شرکت برای چه کسی خلق ارزش می‌کند؟ (عوامل مرتبط با بازار)

این سؤال بر ماهیت و قلمرو بازاری که شرکت رقابت می‌کند، تمرکز دارد. یعنی شرکت به چه کسی می‌فروشد و در کجای زنجیره‌ی ارزش عمل خواهد کرد؟ نوع مشتری، پراکندگی جغرافیایی و الزامات مربوط به تعاملات که تأثیر مهمی بر نحوه‌ی پیکربندی سازمان دارد، منابع مورد نیاز کدامند و چه چیزی به فروش می‌رسد.

۳- مزیت شرکت از نظر منابع درونی چیست؟ (عوامل مرتبط با ظرفیت درونی)

واژه‌ی «قابلیت محوری»^{۴۱} برای بیان آن جنبه ظرفیت درونی یا مجموعه مهارت‌هایی که شرکت در مقایسه با دیگران از عملکرد بهتری برخوردار است، استفاده می‌شود. قابلیت محوری به عنوان قلب مدل کسب و کار تلقی می‌شود که یک شرکت می‌تواند با توجه به یک یا چند قابلیت محوری با عنایت به زمینه‌های شناسایی شده، برای خود ایجاد مزیت نماید.

۴- جایگاه شرکت در بازار چگونه خواهد بود؟ (عوامل مرتبط با استراتژی رقابتی)

قابلیت‌های محوری درونی مبنایی برای موقعیت‌یابی بیرونی شرکت ایجاد می‌کنند. مدل کسب و کار باید تشریح نماید که چگونه کارآفرین می‌خواهد نسبت به رقبای خود دارای مزیت شود.

۵- شرکت چگونه می‌خواهد پول درآورد؟ (عوامل اقتصادی)

عنصر اقتصادی مدل کسب و کار، استدلال منطقی برای کسب سود مداوم را فراهم می‌سازد. عوامل اقتصادی مرتبط با مدل کسب و کار شامل چهار عنصر است:

الف) اهرم عملیاتی^{۴۲}: حدی که ساختار هزینه به گونه‌ای باشد که هزینه‌های متغیر در مقابل هزینه‌های ثابت غلبه نماید. به عبارت دیگر صرفه‌جویی ناشی از مقیاس ایجاد شود.

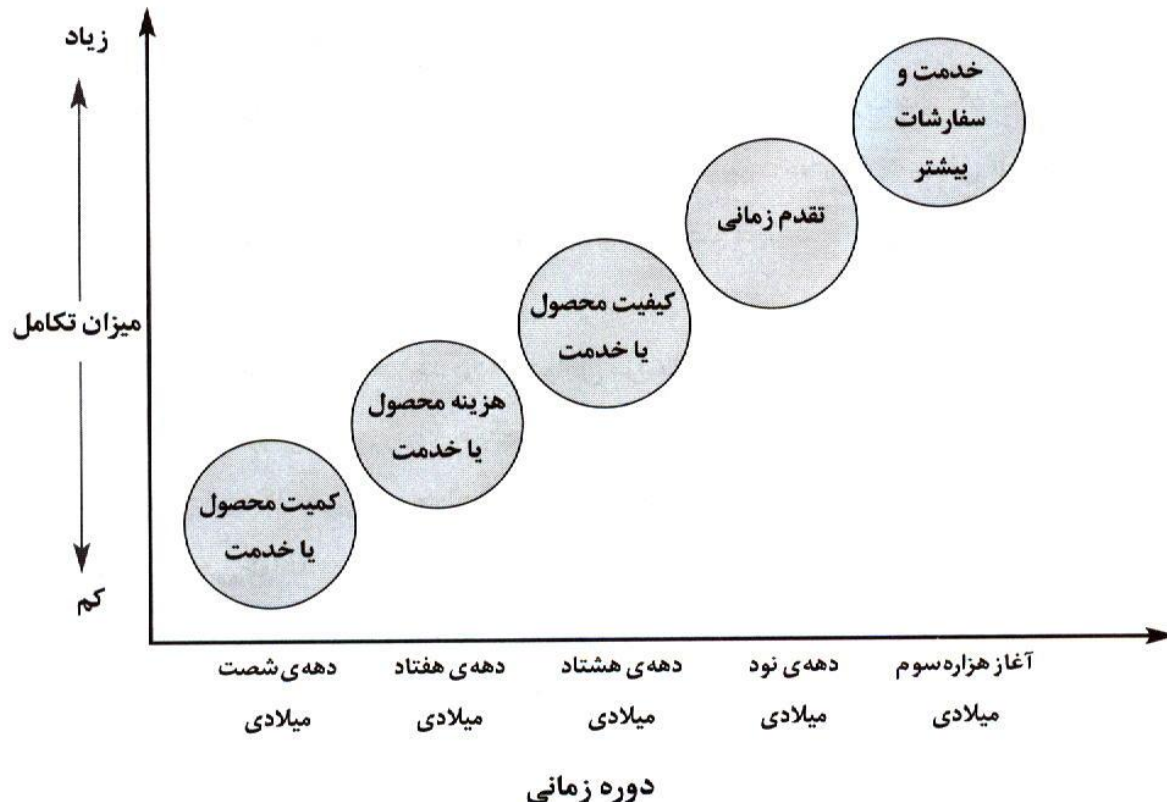
41. Core competency

42. Operating Leverage

- (ب) تأکیدات شرکت بر میزان بیشتر یا کمتر تولید، با توجه به فرصت بازار و ظرفیت درونی باشد.
- (ج) شرکت توانایی دستیابی به حاشیه سود (سود ناخالص) بالا و پایین را داشته باشد.
- (د) مدل درآمدی شرکت شامل انعطاف‌پذیری منابع درآمدی و قیمت‌ها.
- ۶- زمان، قلمرو و میزان بلندپروازی کارآفرین (عوامل مرتبط با سرمایه‌گذار یا کارآفرین). یک مدل کسب و کار باید دارای مدل سرمایه‌گذاری باشد. یعنی مدت زمان، قلمرو فعالیت و میزان جاه‌طلبی کارآفرین را در نظر بگیرد. کارآفرینان با عنایت به این مؤلفه‌ها، انواع مختلفی از کسب و کارهای مخاطره‌آمیز ایجاد می‌کنند. تفاوت در نوع کسب و کارها در تعیین استراتژی رقابتی، مهندسی شرکت، مدیریت منابع، خلق قابلیت‌های درونی و عملکرد اقتصادی نقش حیاتی دارد (Ibid , pp.729-30).

۷. مراحل تکامل کسب و کارها

در طول دهه‌های اخیر، کسب و کارها شاهد تکامل شگرفی شده‌اند که اهم این تحولات را می‌توان در قالب پنج دوره بیان نمود:



نمودار ۱-۵: مراحل تکامل کسب و کار

- ۱- در دهه‌ی شصت میلادی تمرکز کسب و کارها بر این بود که چگونه محصول یا خدمت بیشتری تولید کنند (کمیت)^{۴۳}؛
- ۲- در دهه‌ی هفتاد میلادی کسب و کارها بر چگونگی تولید با قیمت ارزان‌تر تأکید داشتند (هزینه)^{۴۴}؛
- ۳- در دهه‌ی هشتاد میلادی کسب و کارها بر چگونگی تولید بهتر توجه داشتند (کیفیت)^{۴۵}؛
- ۴- در دهه‌ی نود میلادی برای کسب و کارها تولید سریع‌تر اهمیت داشت (تقدم زمانی)^{۴۶}؛
- ۵- در قرن بیست و یکم کسب و کارها بر این تأکید دارند که چگونه سفارشات بیشتری برای خلق ارزش بیشتر عرضه‌کنند (خدمت)^{۴۷} (Lindsay & Downs & Lunn, 2003, p.1016).

۸. فضای کسب و کار

الگوهای رفتاری، انگیزه‌ها، اهداف و میزان موفقیت آن‌هایی که به رفتارهای کارآفرینانه روی می‌آورند؛ در میان افراد، ملت‌ها، نواحی جغرافیایی و کسب و کارهای مختلف، متنوع است. در برخی جوامع، تلاش‌های کارآفرینانه منجر به کمک‌های قابل ملاحظه‌ای به تولید ناخالص ملی و استاندارد زندگی در این کشورها شده است؛ در حالی که چنین تلاش‌هایی در طول همین دوره در برخی کشورهای دیگر، چنین اهمیتی نداشته است. این موضوع ناشی از زمینه‌ی محیطی است که کارآفرینی در آن رخ داده است. تمایلات به سمت نوآوری، ریسک‌پذیری و پیش‌نگری، ذاتی یک فرد یا جامعه نیست؛ و علاوه بر آن یک رویداد شانس و تصادفی هم نیست. بلکه کارآفرینی پدیده‌ای است که شرایط محیطی که عملیات در آن صورت می‌گیرد، بسیار تعیین‌کننده است (مقیمی، ۱۳۸۴، ص ۲۶۵).

زیرساخت‌های محیطی شامل ساختارهای اقتصادی، سیاسی، قانونی، مالی، تدارکاتی و اجتماعی است که شارح یک جامعه می‌باشد. نتایج مطالعات نشان می‌دهد که ساختارهای خاصی، نگرش‌ها و رفتارهای کارآفرینانه را تسهیل می‌نمایند. در جوامعی که متغیرها و ایدئولوژی‌های سیاسی و اقتصادی حول ارزش‌های اساسی کارآفرینی شکل گرفته‌اند، بستر اجتماعی برای کارآفرینی فراهم‌تر است. به گونه‌ای که ساختارهای اقتصادی بجای برنامه‌ریزی متمرکز، بر پایه سازمان‌های آزاد استوارند؛ ساختارهای مالی بجای شرایط متمرکز و محافظه‌کارانه، دارای حالتی نامتمرکز و رقابتی هستند؛ ساختارهای سیاسی بجای سبک مستبدانه و دیکتاتوری، بر مبنای دموکراسی شکل گرفته‌اند؛ ساختار قانونی این کشورها بیشتر

43. Quantity

44. Cost

45. Quality

46. Lead time

47. Service

مبتنی بر ارزش‌های آزادی سرمایه‌گذاری و حفظ حقوق فردی بوده و برمسئولیت محدود تاکید دارد (همان ماخذ، ص ۲۶۹).

کنسرسیوم « دیده‌بان جهانی کارآفرینی »^{۴۸} (GEM) به عنوان مهمترین مرجع، از سال ۱۹۹۹ میلادی با هدایت « کالج بابسون » و « کالج بازرگانی لندن » هر ساله فعالیت‌های کارآفرینانه را در کشورهای مختلف بصورت میان فرهنگی مورد ارزیابی قرار داده و در قالب گزارش سالیانه منتشر می‌نماید.

GEM در سال ۱۹۹۹ میلادی با مشارکت ده کشور آغاز به کار نمود که تعداد کشورهای مشارکت کننده هم اکنون به ۵۱ کشور رسیده است که گروه تحقیقاتی متشکل از صاحب‌نظران کشورهای مختلف، به این پروژه در گردآوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آن کمک می‌کنند. جمهوری اسلامی ایران نیز در اواخر سال ۲۰۰۷ میلادی به کنسرسیوم GEM پیوسته است. گروه تحقیقاتی GEM در ایران با محوریت دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران تشکیل گردیده که درصدد انتشار گزارش سالیانه از وضعیت کارآفرینی در ایران بر اساس چارچوب مفهومی و متدولوژی GEM می‌باشد. کنسرسیوم GEM سطح مشارکت در مرحله اولیه‌ی فعالیت کارآفرینانه را با ترکیبی از نرخ متداول کارآفرینان در شرف تکوین^{۴۹} (افرادی که فرآیند کسب و کاری جدید را آغاز می‌کنند) و صاحبان کسب و کارهای جدید^{۵۰} مورد ممیزی قرار می‌دهد. فعالیت کارآفرینانه جامع^{۵۱} (TEA) درصد نیروی کاری که بطور فعالانه در ایجاد کسب و کارهای جدید درگیر هستند، یا مدیر - مالک شرکت می‌باشند را شامل می‌شود. این شاخص مرکب از نرخ‌های رایج کسب و کارهای در شرف تکوین و شرکت‌های تازه راه‌اندازی شده در هر کشور می‌باشد (مقیمی و پازوکی، ۱۳۸۷، ص ۵۷۸).

بر اساس گزارش منتشره از سوی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، شاخص کارآفرینی جامع (TEA) در ایران در سال ۲۰۱۰ میلادی برابر ۱۰/۵۷ درصد است که در میان ۵۱ کشور عضو دیده‌بان جهانی کارآفرینی، در رتبه بیستم قرار دارد. در واقع، در طول چهل و دو ماه گذشته، از هر یکصد نفر در ایران، حدود ده نفر درگیر راه‌اندازی یا مدیریت کسب کار جدید بوده‌اند.

کنفرانس توسعه و تجارت ملل متحد (آنکتاد) وابسته به بانک جهانی نیز هر ساله اقدام به رتبه‌بندی کشورها از نظر فضای کسب و کارشان با استفاده از ده شاخص تعریف شده می‌کند. این گزارش میزان مناسب بودن فضای کسب و کار کشورها را مورد ارزیابی قرار می‌دهد و در جهان کسب و کار از نفوذ زیادی

48. Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

49. Nascent entrepreneurs

50. new business owners

51. Total Entrepreneurial Activity (TEA)

برخوردار است.

بر اساس گزارشی که در ابتدای سال ۲۰۱۰ میلادی منتشر شده است، ایران از نظر فضای کسب و کار از جایگاه نامطلوبی برخوردار است و رتبه کل ۱۳۷ را در بین کشورهای جهان دارا می‌باشد که البته به نسبت سال ۲۰۰۹ به میزان پنج رتبه بهبود داشته است. همچنین رتبه ایران در منطقه خاورمیانه از بین ۱۹ کشور که سال گذشته ۱۷ بود، به ۱۵ رسیده است.

سازمان آنکتاد برای تعیین رتبه هر کشور به بررسی کمی و کیفی ده شاخص تعریف شده می‌پردازد که عبارتند از: شروع کسب و کار، اخذ مجوزهای ساخت، اشتغال، ثبت املاک، اخذ اعتبارات، حمایت از سهام‌داران خرد، پرداخت مالیات، تجارت فرامرزی، اجرای قرارداد، پایان کسب و کار. سالیانه هرگونه اصلاحاتی که در هر کدام از این شاخص‌ها به وجود می‌آید، در تعیین رتبه هر کشور نقش موثری دارد. باید توجه داشت که صرف بهبود از سوی یک کشور، منجر به بهبود رتبه آن کشور در رتبه‌بندی نهایی نمی‌شود، چرا که همزمان کشورهای دیگر هم مشغول اصلاحات هستند و رتبه خود را ارتقا می‌دهند؛ در واقع بهبود یک شاخص وابستگی زیادی به کیفیت آن دارد. از ابتدای تابستان سال ۱۳۸۷ تا پایان بهار ۱۳۸۸ تعداد ۲۸۷ اصلاح در ۱۳۱ کشور جهان انجام شده است که بیست درصد بیشتر از مدت مشابه در گزارش سال قبل بوده است. هر یک از کشورهای اصلاح‌گر بیش از دو اصلاح انجام داده‌اند و ۳۸ کشور بیشتر از سه اصلاح. بر اساس تعداد اصلاحات انجام شده، انجام اصلاح شاخص‌های شروع کسب و کار، اخذ اعتبارات و ثبت املاک از همه آسان‌تر؛ و انجام اصلاح در شاخص‌های اشتغال، حمایت از سهام‌داران خرد و پایان کسب و کار از همه دشوارتر بوده است. در این دوره برای ایران چهار اصلاح منظور شده که در شاخص‌های شروع کسب و کار، مالیات، تجارت فرامرزی و اخذ مجوزهای ساخت بوده است. شاخص شروع کسب و کار به دلیل استقرار سامانه ثبت الکترونیکی باعث ارتقای ۴۸ رتبه‌ای ایران نسبت به گزارش سال ۲۰۰۹ شده و جایگاه ایران را به ۴۸ رسانده است.

با وجود اینکه جایگزینی مالیات بر ارزش افزوده به جای مالیات بر فروش به عنوان یک اصلاح برای ایران در نظر گرفته شده است، اما منجر به ارتقای رتبه ایران در زمینه شاخص مالیات نشده و حتی افت ۱۳ رتبه‌ای را به همراه داشته و رتبه ایران را در این شاخص به رقم ۱۱۷ در جهان رسانده است. این امر نشان‌دهنده این است که سرعت بهبود کشورهای دیگر بهتر بوده است. شاخص تجارت فرامرزی به دلیل کم کردن زمان فرایندها در برخی بنادر و تسهیل فرایند بازرسی در گمرک، هشت پله صعود کرده و جایگاه ایران را در این شاخص به ۱۳۴ رسانده است. اخذ مجوزهای ساخت هم به دلیل راه‌اندازی دفاتر خدمات

الکترونیک شهر، تسهیل فرایند اخذ مجوزها و کاستن از زمان اخذ انشعابات آب و برق، با ارتقای ۲۴ پله‌ای به رتبه ۱۴۱ در جهان رسیده است. ایران در پنج شاخص ثبت اموال، اخذ اعتبارات، حمایت از سهامداران خرد، مالیات و پایان کسب و کار سقوط کرده که بیشترین سقوطها مربوط به شاخص‌های اخذ اعتبارات با ۲۹ پله سقوط و مالیات با ۱۳ پله سقوط است. به نظر می‌رسد سیاست‌های انقباضی بانک مرکزی در سال ۲۰۰۹ که ادامه آن در سال ۲۰۱۰ هم مشاهده می‌شود، ایران را به جایگاه ۱۱۳ از نظر شاخص اخذ اعتبارات رانده است. بدترین شاخص ایران در حمایت از سهام‌داران خرد با رتبه ۱۶۵ ثبت شده که نسبت به سال قبل یک رتبه سقوط کرده است. پس از آن در شاخص ثبت اموال با شش پله سقوط، رتبه ایران به ۱۵۳ رسیده است (احمدی، ۱۳۸۸، ص ۱).

با توجه به آمارهای فوق‌الذکر، ایران در زمره کشورهای است که فضای کسب و کار آن از وضعیت مطلوبی برخوردار نمی‌باشد. در یک نگاه کلی می‌توان مهم‌ترین عواملی را که بر محیط کسب و کار موثر بوده، در قالب عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، بین‌المللی، فن‌آوری، عوامل قانونی و مسائل اخلاقی و ارزشی طبقه‌بندی کرد. در یک بیان ساده و صریح، می‌توان اذعان داشت که بخش قابل توجهی از مقتضیات رشد اقتصادی هر کشور در گرو فضای کسب و کار مناسب در آن کشور است. آنچه تحت عنوان «فضای کسب و کار خاکستری» در ادبیات اقتصادی و مدیریتی کشور ایران مطرح می‌شود، می‌تواند بر عملکرد کارآفرینان بنگاه‌های تولیدی و خدماتی، نیروی کار، سرمایه‌گذاران اقتصادی، روند تولید و فرآیندهای اقتصادی نظیر فروش، رقابت در عرصه‌های داخلی و جهانی و توسعه صنعتی و اقتصادی کشور تاثیر گذاشته و چهره اقتصادی، سیاسی و اجتماعی کشور را مخدوش سازد. مسلماً اهمیت دولت به بحث گسترش تجارت خارجی، شرایط را در جهت افزایش شرکت‌های تولیدی و حذف موانع و محدودیت‌های اضافی از مسیر تولید، در جهت بهبود تجارت و بهبود شاخص‌های کسب و کار فراهم خواهد کرد. تعداد بالای مدارک و اسناد و بوروکراسی عریض و طویل که منجر به کند شدن روند صادرات و به تبع آن کاهش انگیزه تولید و صادرات می‌گردد و احیاناً مشکلات فساد اداری که از این تاخیر می‌تواند حاصل شود، از مشکلات اصلی کارآفرینان است. حمایت از حقوق سرمایه‌گذاران خرد و کلان اقتصادی و حمایت از ظرفیت‌های سرمایه‌گذاری ولو کوچک که سطح اعتماد سرمایه‌گذاران را به سرمایه‌گذاری افزایش می‌دهد، از آثار سیاست صحیح دولتی است. آنچه در بحث دخالت‌های دولت، مذموم می‌باشد، تصدی‌گری دولت‌ها و دخالتی است که منجر به سلب اختیار شرکت‌ها شده و آزادی عمل را از آنها می‌گیرد و مانع ابتکار و نوآوری کارآفرینان در عرصه تولید می‌شود (سازمان همیاری اشتغال، ۱۳۸۷، ص ۳).

پرسش‌های تشریحی فصل اول

۱. مراحل تکامل جوامع بشری را نام برده و با توجه به نمودار مربوطه هر یک را مختصراً تشریح نمایید؟ ۲۱
۲. در جامعه‌ی اطلاعاتی چه نوع انقلاباتی به وقوع پیوسته است؟ ویژگی‌های هر انقلاب چیست؟ ۲۳
۳. اهمیت اطلاعات در محیط کسب و کار امروز را با توجه به نحوه شکل‌گیری فناوری اطلاعات تشریح کنید؟
۴. نقش دانایی در پیشرفت جوامع را با تأکید بر شرایط کشورمان توضیح دهید؟ ۲۴
۵. ضمن ارائه‌ی تعاریفی از کسب و کار، ویژگی‌های کسب و کار را برشمارید؟ ۲۸
۶. اهداف اجتماعی و اقتصادی کسب و کار را بیان کنید؟ ۲۸
۷. چیست کسب و کار را با توجه به انگاره مربوطه تشریح کنید؟ ۳۰ نمودار
۸. مشخصه‌های هر ایده کسب و کار را با ذکر مثال تشریح نمایید؟ ۳۰
۹. حوزه‌های اصلی کسب و کار (صنعتی، خدماتی و تجاری) را با توجه به عناصر فرعی آن‌ها تشریح نمایید؟ ۳۲
۱۰. انواع کسب و کارها را براساس قلمرو فعالیت نام برده و هر یک را مختصراً تشریح کنید؟
۱۱. دسته‌بندی کسب و کارها متناسب با عصر اطلاعات را بیان نمایید؟
۱۲. ضمن بیان عناصر مهم تأثیرگذار در راه‌اندازی کسب و کارهای کارآفرینانه، انگیزه‌های کارآفرینان را با عنایت به مطالعات صورت گرفته، تبیین کنید؟
۱۳. ضمن تبیین مدل کسب و کار، سؤالات کلیدی برای شناخت عناصر مدل کسب و کار را مطرح نموده و هر یک را مختصراً تشریح کنید؟
۱۴. مراحل تکامل کسب و کارها را با توجه به نمودار مربوطه تشریح نمایید؟
۱۵. عوامل محیطی محرک کارآفرینی را مختصراً توضیح دهید؟
۱۶. فضای کسب و کار و کارآفرینی در ایران را با توجه به شاخص‌ها و گزارش‌های کنسرسیوم دیده‌بان جهانی و آنکتاد تشریح نمایید؟

پرسش‌های چهار گزینه‌ای فصل اول

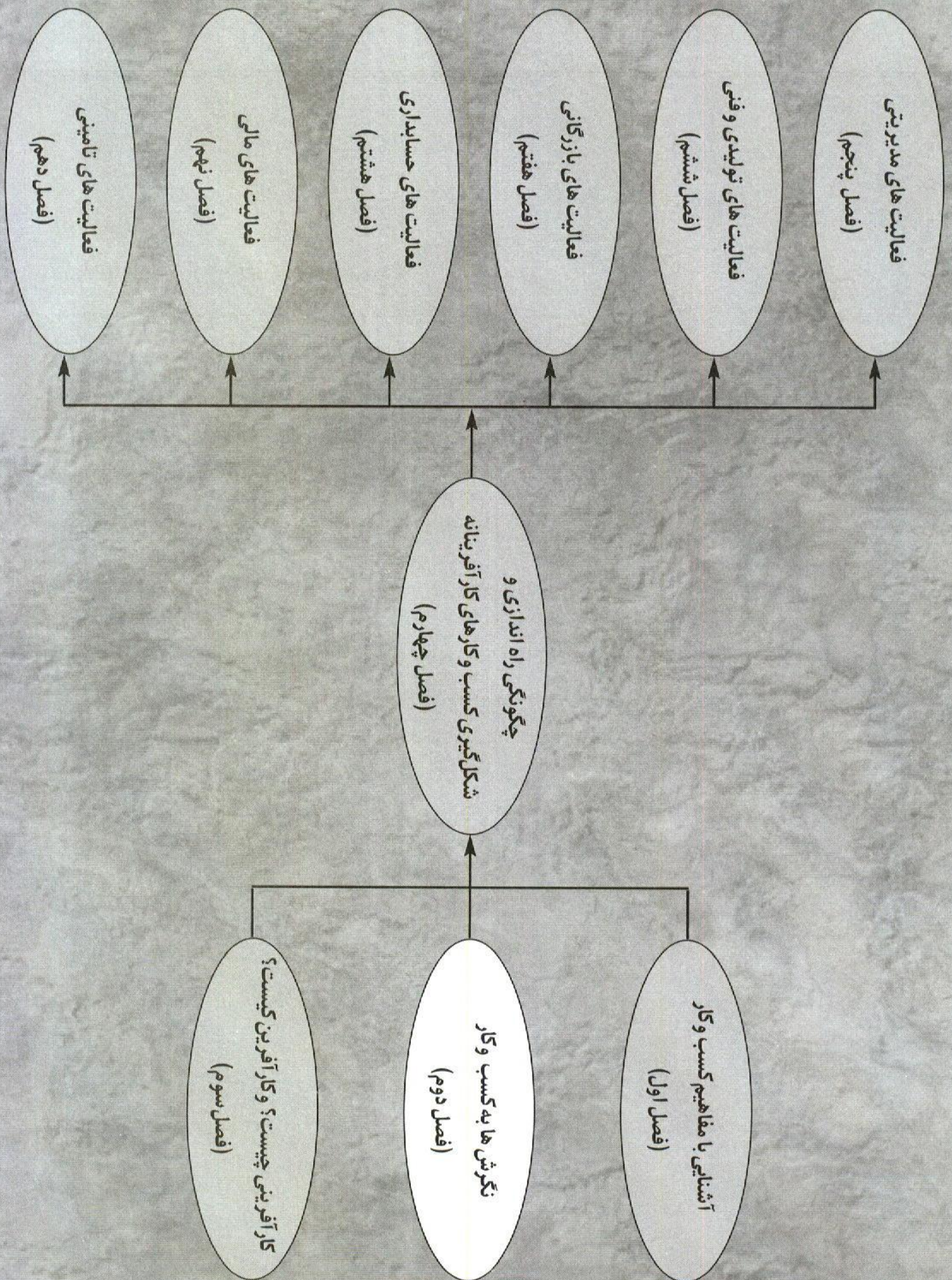
۱. در کدام یک از انواع جوامع، اصالت به ماده و انرژی داده می‌شود؟
الف) جامعه سنتی ب) جامعه کشاورزی ج) جامعه اطلاعاتی د) جامعه صنعتی ✓
۲. کدام یک از موارد زیر از ویژگی‌های سازمان‌های تولیدی در جهان صنعتی امروز نیست؟
الف) افزایش فشارهای رقابتی ب) تنوع محصولات
ج) عدم تغییر انتظارات اجتماعی ✓ د) افزایش توقع مشتریان

۳. سنگ بنای تولید نسل آینده بر تأکید و توجه به کدام منبع تولیدی خواهد بود؟
 الف) مدیریت دانش (ب) ماشین‌آلات (ج) سرمایه (د) زمین ✓
۴. شکل‌گیری فناوری اطلاعات، حاصل کدام یک از رویدادهای زیر است؟
 الف) پیشرفت نیمه‌هادی (ب) میکروالکترونیک (ج) رباتیک (د) هر سه مورد ✓
۵. مجموعه‌ای از ابزارها، تجهیزات، دانش و مهارت‌ها که از آن‌ها در گردآوری، ذخیره‌سازی، پردازش و انتقال اطلاعات استفاده می‌شود، چه نام دارد؟
 الف) مدیریت دانش (ب) فناوری اطلاعات ✓ (ج) سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت (د) مهندسی دانش
۶. در کدام یک از جوامع سرعت تغییر و تحولات به گونه‌ای است که از آن به عنوان شگفتی‌های سرعت و تحولات نام می‌برند؟
 الف) جامعه سنتی (ب) جامعه صنعتی (ج) جامعه کشاورزی (د) جامعه اطلاعاتی ✓
۷. در کدام یک از موج‌ها، ماهیت قدرت ثروت است؟
 الف) جامعه سنتی (ب) جامعه صنعتی ✓ (ج) جامعه فراصنعتی (د) جامعه اطلاعاتی
۸. کسب و کار خدماتی با چه موضوعی سر و کار دارد؟
 الف) تولید کالاها و خدمات (ب) واسطه‌گری (ج) توزیع (د) تولید مواد اولیه ✓
۹. کدام یک از موارد زیر جزء مشخصه‌های موج سوم (جامعه اطلاعاتی) نیست؟
 الف) تولید انبوه (ب) مشتری‌سالاری (ج) بنگاه‌های خانوادگی (د) سفارشی شدن تولید ✓
۱۰. کسب و کار مبتنی بر کارایی و کار فکری در کدام یک از انواع جوامع رایج است؟
 الف) جامعه‌ی صنعتی (ب) جامعه‌ی سنتی (ج) جامعه‌ی فراصنعتی (د) جامعه‌ی اطلاعاتی ✓
۱۱. کدام یک از موارد ذیل جزء ویژگی‌های موج سوم یا جامعه‌ی اطلاعاتی نیست؟
 الف) صنایع بهداشتی (ب) اقتصاد دودکشی ✓ (ج) مشتری‌سالاری (د) سفارشی شدن تولید
۱۲. کدام یک از موارد ذیل جزء اهداف اجتماعی کسب و کار محسوب نمی‌شود؟
 الف) کالاها و خدمات کیفی (ب) ایجاد و حفظ مشتریان ✓ (ج) برخورد عادلانه با کارگران (د) رعایت عدالت با سرمایه‌گذاران
۱۳. با توجه به تقسیم‌بندی عناصر کسب و کار، کدام یک از انواع کسب و کارها با تولید کالاها و مواد اولیه سر و کار دارد؟
 الف) کسب و کار صنعتی (ب) کسب و کار خدماتی (ج) کسب و کار تجاری (د) موارد ب و ج ✓
۱۴. صنایع استخراجی، ژنتیک، تولیدی و سازه‌ای جزء تقسیم‌بندی کدام یک از انواع کسب و کارها هستند؟
 الف) کسب و کار تجاری (ب) کسب و کار صنعتی ✓ (ج) کسب و کار خدمات حمایتی (د) کسب و کار خدمات مستقیم
۱۵. کدام یک از اهداف ذکر شده، به عنوان هدف اجتماعی کسب و کار محسوب می‌شوند؟
 الف) کسب و کار تجاری (ب) کسب و کار صنعتی ✓ (ج) کسب و کار خدمات حمایتی (د) کسب و کار خدمات مستقیم

- الف) برخورد عادلانه با کارگران ✓ (ب) ایجاد و حفظ مشتری
ج) ایجاد نوآوری (د) سود رضایت بخش
۱۶. به هر نوع فعالیت اقتصادی در محل سکونت شخصی که با استفاده از وسایل و امکانات منزل راه اندازی می شود، چه گفته می شود؟
الف) کسب و کار الکترونیکی (ب) کسب و کار خانوادگی
ج) کسب و کار خانگی ✓ (د) کسب و کار کوچک و متوسط
۱۷. کدام یک از ویژگی های کسب و کار به عنوان مهم ترین و قدرتمند ترین محرک اداره امور کسب و کار مطرح است؟
الف) فروش یا انتقال کالا ✓ (ب) انگیزه سود (ج) تکرار معاملات (د) معامله کالاها و خدمات
۱۸. اکثر واحدها، کارگاه ها و شرکت هایی که زیر پنجاه نفر کارکن دارند را چه می نامند؟
الف) کسب و کار خانگی (ب) کسب و کار کوچک و متوسط ✓
ج) کسب و کار روستایی (د) کسب و کار خانوادگی
۱۹. تفاوت عمده رقابت در ورزش با کسب و کار در چه مؤلفه ای است؟
الف) جذب نیرو (ب) زمان ✓ (ج) بازیگران (د) مشتریان
۲۰. عامل کلیدی برای دستیابی به ایده اثربخش کسب و کار کدام است؟
الف) تست مقدماتی محصول ✓ (ب) درک نیازهای ارضا نشده مشتریان (ج) دارایی کافی (د) ارتباطات
۲۱. با ارزش ترین دارایی های هر کسب و کار چیست؟
الف) اموال (ب) منابع مالی (ج) مشتریان (د) منابع انسانی ✓
۲۲. کدام یک از موارد ذیل جزء مشخصه های ایده خوب کسب و کار نیست؟
الف) منجر به داد و ستد گردد (ب) منجر به مراجعات بعدی و مکرر مشتریان شود
ج) دارای مجوز قانونی باشد ✓ (د) دستیابی به نیازهای ارضا نشده مشتریان
۲۳. تست مقدماتی محصولات و خدمات کارآفرین با مشتریان بالقوه را چه می نامند؟
الف) مطالعه امکان پذیری (ب) ایده یابی (ج) اعتباریابی ایده ✓ (د) نوآوری محصول یا خدمت
۲۴. مهم ترین رابطه کسب و کار با چه عاملی است؟
الف) دولت (ب) عرضه کننده (ج) سهامدار (د) مشتری ✓
۲۵. براساس مطالعات صورت گرفته، مهم ترین انگیزه کارآفرینان از راه اندازی کسب و کار مستقل چیست؟
الف) ایجاد کار برای اقوام (ب) پول جمع کردن ✓ (ج) رئیس خود بودن (د) حل مشکل چالش برانگیز
۲۶. کدام یک از مواد زیر با توجه به مراحل تکامل کسب و کارها از تکامل بالاتری برخوردار بوده است؟
الف) کمیت تولید (ب) کیفیت تولید (ج) هزینه تولید (د) خدمت ✓
۲۷. در دهه ی شصت میلادی تمرکز کسب و کارها بر روی چه موضوعی بوده است؟

- الف) کمیت (ب) هزینه (ج) کیفیت (د) تقدم زمانی
۲۸. در قرن بیستم و یکم که تأکید کسب و کارها بر چگونگی عرضه سفارشات بیش تر برای خلق ارزش بیش تر است، کدام عامل مورد توجه است؟
- الف) تقدم زمانی (ب) کیفیت (ج) خدمت (د) هزینه
۲۹. در دهه نود میلادی که برای کسب و کارها تولید سریع تر اهمیت داشت، چه مفهومی در اولویت قرار داشت؟
- الف) کیفیت (ب) تقدم زمانی (ج) خدمت (د) هزینه
۳۰. کدام یک از عبارات زیر در خصوص فرآیند کسب و کار مصداق ندارد؟
- الف) فرآیند بر چگونگی انجام کار تأکید دارد (ب) تشریح محصولات و خدمات کسب و کار (ج) تمرکز بر فرآیندهای درونی و طراحی زیرساختارها (د) تشریح کننده منطق خلق ارزش شرکت
۳۱. کدام یک از مؤلفه‌های زیر در مدل کسب و کار مطرح نیست؟
- الف) مدیریت دانش (ب) جریان تدارکات (ج) سبک مدیریت (د) روش‌های تولید
۳۲. اهرم عملیاتی به عنوان عنصر مدل کسب و کار بر چه چیزی تأکید دارد؟
- الف) حاشیه سود (ب) صرفه جویی ناشی از مقیاس (ج) مدل درآمدی (د) میزان تولید
۳۳. تعیین قلمرو فعالیت، مدت زمان و میزان جاه طلبی کارآفرین در مدل کسب و کار را چه می نامند؟
- الف) مدل درآمدی (ب) مدل سرمایه گذاری (ج) اهرم عملیاتی (د) قابلیت محوری
۳۴. بیان آن جنبه از ظرفیت درونی یا مجموعه مهارت‌هایی که شرکت در مقایسه با دیگران از عملکرد بهتری برخوردار است، اصطلاحاً چه نامیده می شود؟
- الف) قابلیت محوری (ب) مشتری مداری (ج) اهرم عملیاتی (د) مدل درآمدی
۳۵. سؤال کلیدی مطرح در مدل کسب و کار که شرکت چگونه خلق ارزش می کند، مرتبط با کدام عنصر است؟
- الف) مرتبط با بازار (ب) مرتبط با سفارش (ج) مرتبط با ظرفیت درونی (د) مرتبط با استراتژی رقابتی
۳۶. این که در برخی جوامع، تلاش‌های کارآفرینانه منجر به افزایش تولید ناخالص ملی و استاندارد زندگی و در برخی جوامع دیگر در همین حوزه چنین اتفاقی نیفتاده است، ناشی از چه عاملی است؟
- الف) زمینه محیطی (ب) ویژگی‌های رفتاری مردم (ج) نوع کسب و کارها (د) ساختار جوامع
۳۷. کدام یک از ویژگی‌های محیطی زیر بستر ساز کارآفرینی است؟
- الف) ساختار اقتصادی متمرکز (ب) ساختار اجتماعی جمعی (ج) ساختار مالی محافظه کارانه (د) ساختار قانونی با مسئولیت محدود
۳۸. کدام یک از ویژگی‌های محیطی زیر مانع توسعه کارآفرینی در جوامع است؟
- الف) ساختار اجتماعی فرد گرایی (ب) ساختار مالی رقابتی (ج) ساختار قانونی با مسئولیت نامحدود (د) ساختار سیاسی مبتنی بر دموکراسی

۳۹. گروه تحقیقاتی دیده بان جهانی کارآفرینی (GEM) در ایران با محوریت چه نهادی تشکیل شده است؟
 الف) وزارت تعاون (ب) وزارت کار (ج) دانشکده کارآفرینی (د) وزارت امور خارجه
۴۰. براساس گزارش دیده بان جهانی کارآفرینی در سال ۲۰۱۰ میلادی، در طول چهل و دو ماه گذشته از هر صد نفر چند نفر درگیر راه اندازی یا مدیریت کسب و کار جدید در ایران بوده اند؟
 الف) حدود ۲۰ نفر (ب) حدود ۱۵ نفر (ج) حدود ۱۰ نفر (د) حدود ۵ نفر
۴۱. براساس گزارش سال ۲۰۱۰ میلادی دیده بان جهانی کارآفرینی، رتبه ی ایران در شاخص کارآفرینی جامع (TEA) چقدر است؟
 الف) رتبه پنجاه و یکم (ب) رتبه چهارم (ج) رتبه سی ام (د) رتبه بیستم
۴۲. براساس رتبه بندی سال ۲۰۱۰ میلادی، رتبه ایران از نظر فضای کسب و کار در جهان چگونه است؟
 الف) رتبه ۱۷ (ب) رتبه ۱۰۳ (ج) رتبه ۱۳۷ (د) رتبه ۱۱۷
۴۳. براساس رتبه بندی سال ۲۰۱۰ میلادی، رتبه ایران از نظر فضای کسب و کار در خاورمیانه چگونه است؟
 الف) رتبه ۱۹ (ب) رتبه ۱۷ (ج) رتبه ۳ (د) رتبه ۱۵
۴۴. در رتبه بندی جهانی فضای کسب و کار، بدترین شاخص مربوط به فضای کسب و کار در ایران کدام است؟
 الف) حمایت از سهام داران خرد (ب) تجارت فرامرزی (ج) مجوزهای ساخت (د) پرداخت مالیات
۴۵. کدام یک از شاخص های فضای کسب و کار در ایران در سال ۲۰۱۰ بیش ترین ارتقا را داشته است؟
 الف) پرداخت مالیات (ب) شروع کسب و کار (ج) اخذ اعتبارات (د) پایان کسب و کار
۴۶. کدام یک از موضوعات، در بحث دخالت دولت در مقوله کارآفرینی مذموم و نادرست است؟
 الف) گسترش تجارت خارجی (ب) افزایش تصدی های دولتی
 ج) حمایت از حقوق سرمایه گذاران (د) حذف موانع از مسیر تولید
۴۷. کدام یک از نهادهای بین المللی هر ساله فعالیت های کارآفرینانه را در کشورهای مختلف به صورت میان فرهنگی مورد ارزیابی قرار می دهد؟
 الف) سازمان آنکتاد (ب) سازمان تجارت جهانی (ج) دیده بان جهانی کارآفرینی (د) بانک جهانی



فصل دوم

نگرش‌ها به کسب و کار

◀ اهداف رفتاری:

- در پایان این فصل از دانشجویان انتظار می‌رود که:
- انواع نگرش‌ها را به کسب و کار نام ببرند و توضیح دهند؛
 - موانع نگرش مثبت مردم ایران به کسب و کار را نام ببرند؛
 - علل شکل‌گیری نگرش‌های منفی به کسب و کار در ایرانیان را تحلیل نمایند؛
 - تاثیر باورها و اعتقادات مذهبی در توسعه کسب و کارهای کارآفرینانه را با توجه به مطالعات صاحب‌نظران تشریح کنند؛
 - نگرش اسلام را به کسب و کار، با توجه به آیات و روایات بیان کنند .

◀ فعالیت‌های مورد انتظار:

- انتظار می‌رود که دانشجویان در طول فصل، فعالیت‌های زیر را انجام دهند:
- ۱- نوع نگرش خود، خانواده و اهالی محل را نسبت به کسب و کار در قالب گزارش تحلیلی تنظیم کنند؛
 - ۲- با توجه به ابزار سنجش موجود در این فصل، نگرش خود را به کسب و کار مورد ارزیابی و تجزیه و تحلیل قرار دهند؛
 - ۳- با بررسی آیات و روایات مختلف، اهمیت کسب و کار را در اسلام توضیح دهند .

مقدمه

به نظر می‌رسد که بشر در جامعه‌ی سنتی برای ارضای نیازهای خود مجبور به فعالیت شد و چون از ابزارها و امکانات زیادی برخوردار نبود، تأمین نیازها برای وی سخت می‌نمود، ولی به تدریج با یکجانشینی و پرداختن به کشاورزی و دامپروری، از وضعیت گردآوری غذا به تولید غذا تغییر موقعیت داد. احتمالاً مدت زمان زیادی نگذشت که تولید افزایش یافت و انسان‌ها به مازاد اقتصادی دست یافتند؛ و در نتیجه، افرادی پیدا شدند که توانستند بدون کارکردن و شرکت در تولید، زندگی خود را بگذرانند. پیچیده شدن مناسبات اجتماعی، رفته رفته روابط نابرابر مبتنی بر استثمار و ناعادلانه بودن مناسبات را به وجود آورد و به افزایش نگرش منفی نسبت به کسب و کار منجر شد. پس به نظر می‌رسد که انسان‌ها به طور ذاتی نسبت به کسب و کار نگرش منفی ندارند و اکثریت افراد جامعه کار را عامل پیشرفت خود تلقی می‌کنند. برخی از دانشمندان بر کارکردهای سازنده و مثبت کار انگشت می‌گذارند و حتی تفاوت معنی داری را که بین انسان و حیوان به وجود آمده است، ناشی از کسب و کار می‌دانند. اصطلاحات انسان سازنده، انسان ابزارساز، انسان کارورز و غیره، همگی گویای نگرش مثبت نسبت به کسب و کار است. جبران خلیل جبران از نویسندگان مشهور، اعتقاد دارد که «کار بدون عشق و علاقه، بدتر از گدایی است.» وی در جایی دیگر بیان می‌کند که «اگر تو نمی‌توانی با عشق کار کنی، و تنها احساسات به کار، بی میلی و تنفر است، بهتر است که کارت را ترک کنی و بر در معبد نشینی و از آنان که باشادی کار می‌کنند، صدقه بگیری؛ زیرا اگر با بی تفاوتی نان بپزی، نان تلخی خواهی پخت که تنها نیمی از گرسنگی انسان را سیر می‌کند» (حاجی زاده میمنده، ۱۳۷۷، ص ۳۸-۴۱).

«سالانیک و ففر»^۱ در مقاله‌ی خود با عنوان «رویکرد پردازش اطلاعات اجتماعی به نگرش‌های کاری»، دیدگاه اقتضایی نگرش به کسب و کار را در قالب مدل ۲ - ۱ مطرح می‌کنند:



نمودار ۱-۲: دیدگاه اقتضایی نگرش‌ها به کسب و کار

(Jenning, 1994, P.175)

بر اساس این مدل، ویژگی‌های نظام اجتماعی و فرهنگی جامعه، اطلاعاتی را برای افراد جامعه فراهم می‌سازد که بر اساس آن، نگرش‌های افراد شکل می‌گیرد (Ibid, P.175).

۱. انواع نگرش‌ها به کسب و کار

نگرش به کسب و کار، عبارت است از آمادگی روانی برای انجام کار، که این آمادگی روانی می‌تواند مثبت، منفی یا خنثی باشد.

۱-۱. نگرش منفی نسبت به کسب و کار

وقتی به هر دلیلی، فرد از انجام کار خوشش نیاید و به دنبال فرصتی بگردد تا از انجام کارشانه خالی کند و به اصطلاح از زیر کار دررود، دارای نگرش منفی نسبت به کار است، که البته این نگرش می‌تواند مبنای فلسفی داشته باشد. مثلاً این اعتقاد که «عمر گرانبه‌است، چرا آن را با کار کردن به هدر دهیم؟»، بیانگر نگرش منفی به کسب و کار است. در این اعتقاد، اساس لذت بردن از زندگی، خوش بودن، دم را غنیمت شمردن، به عیش و نوش پرداختن، مصرف و تظاهر به مصرف کردن بدون انجام کار است. این نوع دیدگاه نسبت به کسب و کار، می‌تواند مبنای فلسفی نداشته باشد و تنها به این دلیل پدید آید که فرد، شرایط کار را ناعادلانه ارزیابی کند.

۱-۲. نگرش خنثی نسبت به کسب و کار

این نگرش، بیانگر وضعیتی است که فرد هیچ احساس مثبت یا منفی‌ای نسبت به کسب و کار ندارد و انجام کار را یک تکلیف در برابر دستمزدی که به او می‌دهند، ارزیابی می‌کند. در این حالت، فرد از کار انتظار محدودی دارد و به همین دلیل، مشکلات و نارسایی‌های محیط کار، وی را زیاد ناراحت نمی‌کند؛ چون به لحاظ روانی پذیرفته است که کاری به این امور نداشته باشد و به اندازه‌ای که از او خواسته شده است، کار خود را انجام دهد. چنین فردی، احساس تعلق خاطر به کسب و کار نمی‌کند و برنامه‌ی دراز

مدتی برای آن ندارد.

۱-۳. نگرش مثبت نسبت به کسب و کار

نگرشی است که فرد با عشق و علاقه به کار می‌نگرد و کسب و کار را عامل موفقیت فردی و اجتماعی می‌داند و از انجام کار، احساس رضایت و شادمانی می‌کند. شاید نتوان از نظر فلسفی دقیقاً به این سؤال پاسخ داد که انسان در حالت طبیعی و براساس فطرت و ذات خود، دوستدار کار یا بیزار از آن است یا نسبت به آن بی تفاوت است؛ ولی می‌توان با قطعیت بیشتری اعلام کرد که دستاوردهای عظیم بشریت، مدیون کار و تلاش انسان‌هاست.

نوع نگرش مردم یک جامعه به کسب و کار، در کمیت و کیفیت انجام کار و توسعه‌ی جامعه نقش مؤثری دارد. یکی از عوامل مهم عدم توسعه‌ی اقتصادی کشورمان نیز ناشی از فقدان نگرش مثبت گروه‌های مختلف اجتماعی به کسب و کار است.

وجود نگرش سنتی و غیر صحیح در جامعه ایران که کار بیش از زندگی بخور و نمیر را نوعی حرص و طمع در جهت ثروت اندوزی تلقی می‌کند، عامل مهمی در تقویت نگرش منفی به کسب و کار است. این نگرش که کار و تلاش و انباشت ثروت ناشی از کار آفرینی، نبوغ و خلاقیت و تلاش را مذموم می‌داند، باید تصحیح و به نگرش‌های مثبت تبدیل گردد. از سوی دیگر، این نگرش سنتی نیز که دولت را متصدی همه امور جامعه و به اصطلاح همه کاره و به تبع آن مسئول همه امور می‌داند، باید تعدیل گردد تا گرایش به فعالیتهای اقتصادی خصوصی به وجود آمده، از میزان گرایش به مشاغل دولتی کاسته شود. ضرب المثل معروف «آب باریکه» گویای گرایش سنتی ایرانیان به کارهای دولتی است که هر چند کم، اما استمرار آن موجب نوعی اطمینان از آینده است (حامد، ۱۳۸۸، ص ۹۴).

۲. موانع نگرش مثبت به کسب و کار در ایرانیان

برخی از عواملی که مانع ایجاد نگرش مثبت به کسب و کار در ایرانیان شده است، عبارت‌اند از:

۱-۲. هویت نیافتن با کار؛

۲-۲. قدرت و ثروت به مثابه ارزش؛

۳-۲. شخصی کردن کار؛

۴-۲. نگرش تقدیرگرایانه؛

۵-۲. فرهنگ صوفیانه و عارفانه؛

۲-۶. ضعف اخلاق کار؛

۲-۷. تنبلی و آزمندی؛

۲-۸. سازگاری با ناامیدی.

۲-۱. هویت نیافتن با کار

آنچه برای ما ایرانیان در دوره معاصر تاریخ مان اهمیت نیافت، این نکته بود که بخواهیم و بکشیم هویت فردی مان را با کار خویش شکل دهیم، خود را با آن اثبات و معنا کنیم و اعتلای آن را به اتکای کار بخواهیم. زحمت و اشتغال چنان بیزار مان می کند و چندان به کار بی اشتیاق ایم که اصلاً درکی از کار و فعالیت خلاق و کارآفرینانه نداریم و نمی توانیم داشته باشیم. وقتی کار خود را صرف زحمت و اشتغالی می یابیم که چاره ای جز تداوم آن نداریم و گرنه یک لحظه به چنان مشقت بیزارکننده ای ادامه نمی دادیم، چگونه می توانیم خود را با کار اثبات و معنا کنیم. اگر تلاش می کنیم که حرفه ای را بیاموزیم و به آن مشغول شویم، عمدتاً به این دلیل است که فکر می کنیم حرفه امان به ما امکان می دهد تا به تمایلات و دلخواست های شخصی خود بپردازیم. در این حال، آنچه بی ارزش می شود، کار است. در این حال، کم کاری، اهمال کاری، نیمه کاری، لا ابالی گری و... جای کار خلاق و کارآفرینانه را می گیرد.

بالطبع، می توان بسیاری از عوامل اقتصادی و سیاسی را پیش کشید و آنها را بهانه کار نکردن معرفی کرد. اما باید تاکید کرد که در عصر اطلاعات و استقرار هویت فردی، قرار است که کار و فعالیت خلاق و مولد به فرد به عنوان انسانی یگانه و یکتا اعتبار و هویت بخشد. متقابلاً نیز تاکید فرد بر یکتایی هویت اش و کوشش او برای استحکام و اعتلای فردیت خود است که باید او را به کار و فعالیت خلاق و مولد برانگیزاند. ما در هر کار و فعالیتی که به آن مشغولیم با کار موظف و فعالیت خود حس هویت نمی یابیم و چون چنین است پس در زحمت و اشتغال خود فقط به میزانی فعالیت می کنیم که کسی از ما بازخواست نکند. ما رقابت زیبای انسانی را در کار و فعالیت خلاق و بارآور درک نمی کنیم. به عوض، در محیط کار خود آکنده از حسادت هستیم؛ موفقیت هر فردی در کار و فعالیت اش تنفر ما را برمی انگیزد. این حسادت، که ریشه در ناتوانایی مان در کار و بی اشتیاقی مان به آن دارد، چنان در ما قوی است که از ناکامی دیگران در کار و فعالیت شان بیشتر خوشحال می شویم تا از موفقیت خود در کار و فعالیت فردی مان. برای رسیدن به این خوشحالی، از چوب لای چرخ موفقیت دیگران گذاشتن هیچ ابایی نداریم. ماکتر در رنج این حسرتیم که زندگی فرصت های کمی برای فعالیت و موفقیت به ما داده است و بیشتر حسرت زده فرصت هایی هستیم

که تصور می کنیم بخت و اقبال به دیگران داده است (قاضی مرادی، ۱۳۸۷، صص ۸۵-۸۱).

۲-۲. قدرت و ثروت به مثابه ارزش

در جامعه ای با این اعتقاد که برخوردار شدن از زور و سلطه و یا در زیر سایه و چتر حمایتی زور و سلطه مستقر قرار گرفتن به وسیله ثروت، مطمئن ترین تلاش برای دستیابی به امنیت در زندگی شخصی و خصوصی بوده است. در این حال، همه تلاش فرد به پول درآوردن معطوف می شود. در چنین وضعی دیگر کار، ماهیت و ارزش آن، چگونگی انجام آن، پیامدهای اجتماعی آن و ... اصلا اهمیت ندارد؛ مهم فقط پولی است که از آن حاصل می شود. در ایران نه ماهیت کار و اثرات آن، بلکه درآمدزایی کار مهم است. بالطبع تلاش برای ثروتمند شدن نیز منفعلانه است. ثروتمند شدن هدفی است که اوضاع و احوال جامعه به فرد تحمیل می کند. در اصل می توان گفت آرزوی آزمندانه ثروت در میان ایرانیان، واکنشی منفعلانه بوده است نسبت به غارت شدگی مستمرشان. آزمندی در ثروتمندی، ایرانیان را ترغیب می کرده است به هر طریق ممکن که مهمترین آن غارت یکدیگر بوده است، ثروتمند شوند. اصلا تبلیغ و ترویج ملالت بار قناعت طلبی را در کل تاریخ فرهنگ ایران - که به خودی خود زایل کننده اشتیاق به کار و فعالیت است - می توان از جمله موارد تلاش برای مهار مواجهه غارتگرانه ایرانیان نسبت به یکدیگر توضیح داد. (بالطبع، حکومت ها نیز می کوشیده اند با تبلیغ و ترویج قناعت طلبی در میان مردم، از یک سو، نگاه آنان را نسبت به غارت شدگی شان و از سوی دیگر، دریافت شان را از غارتگری حکومت کور کنند.) همچنان که زیر سایه زور و سلطه خزیدن و آن را به خدمت شخصی خود گرفتن نیز واکنشی منفعلانه در برابر قدرتی استبدادی است که منشا هرگونه ناامنی و بی ثباتی زندگی فردی و اجتماعی بوده است.

با این توضیح مشخص می شود که ما در تجربه تاریخی مان نگرشی خاص نسبت به ثروت، یعنی مهمترین ابزار مردم برای کسب امنیت زندگی شخصی و خصوصی شان، یافته ایم. ما اغلب، ثروت را نتیجه غارتگری و چپاول مردم دانسته ایم و نه حاصل تلاش و کار و فعالیت؛ و تا حد زیادی نیز بر حق بوده ایم. زیرا اوضاع و احوال اقتصادی و سیاسی مان چندان برانگیزنده کار و فعالیت نبوده است. به علاوه، به علت سلطه انحصاری حکومت بر اقتصاد، اصلا کار و فعالیت تولیدی و خلاق شخصی و خصوصی، در همان حدی که امکان داشته، نه چندان ایمن بوده و نه چندان سودآور که منشا ثروت اندوزی شود. در ایران، این دلالتی بوده که در معنای غارت داخلی سرچشمه ثروت شده است. ما به تجربه اجتماعی خویش معتقد شده ایم: هر که افزوده گشت سیم و زرش / یا خودش دزد بوده یا پدرش. و چندان هم به این نپرداخته ایم که انسان اصلا به اتکای کار خویش به این دلیل انسان شد که توانست نظامی به جز نظام

طبیعت مستقر سازد.

خودآرمانی ما خود ثروتمند است. چرا که به درستی معتقدیم ثروت می تواند قدرت را بخرد. کار و فعالیت خلاق برای ما، به خودی خود، ارزشی ندارد؛ بلکه فقط وقتی پذیرفته می شود که بوی ثروت دهد. خودآرمانی ما شخصی است که بتواند با پولی که دارد هرچه دلش می خواهد انجام دهد. خودآرمانی ما خودکارورز، خود خلاق و مولد نیست. اعتماد ما به فعالیت و کار خویش نیست؛ به پول مان است. کسانی از ما که به خود می نازند، به پول یا مایملک خویش فخر دارند و نیز بسیاری از ما به مقامی که با خزیدن به زیر سایه قدرت یافته اند. هدف همیشه ما نه کار، بلکه اشتغالی است که فقط متضمن پول درآوردن باشد (همان ماخذ، صص ۸۸-۸۵).

۳-۲. شخصی کردن کار

وقتی در مناسبات اجتماعی نظام حامی پروری مسلط می شود. این نظام اساساً مبتنی است بر رابطه شخصی حامی و فرد یا گروه مورد حمایت. در تسلط چنین نظامی، جایگاه اجتماعی هر فرد نه با هویت فردی و شایستگی ها و توانمندی های او، بلکه در اساس با مناسبات شخصی او با مراجع ثروت و قدرت تعیین می شود. در این حال فرد برای اینکه خود را در جایگاه اجتماعی معینی حفظ و حقوقی دریافت کند، در رابطه ای مجرد نیروی کارش را نمی فروشد، بلکه به فرمانبرداری از حامیانی می پردازد که او را در چنان جایگاهی قرار داده اند. از این رو، حقوق دریافتی، عمدتاً حاصل فروش نیروی کار نیست، بلکه نتیجه حضور فرد در محیط کار و تلاش او برای حل مناسبات شخصی ای است که بر چگونگی حضور او در محیط کار نظارت دارد و متضمن تداوم اشتغال اوست. مهم این نیست که فرد در هر جایگاه سلسله مراتب اجتماعی که قرار دارد چه کار می کند، بلکه مهم این است که در این جایگاه با آنان که در مورد کار او تصمیم می گیرند چه نوع رابطه شخصی دارد.

شخصی کردن کار جنبه های مهم دیگری نیز دارد. از جمله اینکه وقتی بر کل جامعه قانون و قرارداد حاکمیت نداشته باشد تا بر نظام کار نظارت کند، در هر محیط کار این اراده شخصی رئیس یا مدیر دولتی و یا صاحبکار خصوصی است که حاکم می شود. این امر دو نتیجه مستقیم دارد؛ نخست اینکه ارزش هر جایگاه اجتماعی نه به کار موثر آن بلکه به تمایل، زیرکی، تظاهر و در مجموع به منافع و مصالح شخصی فردی که آن جایگاه را اشغال کرده است بستگی می یابد. دوم اینکه همین اراده دلبخواه و شخصی است که معیار قضاوت در مورد کار موظف هر فرد قرار می گیرد. از این رو، حتی اگر کار فرد مورد ارزیابی قرار گیرد، این ارزیابی، ضرورتاً و پیش از همه، با در نظر داشتن رابطه شخصی فرد با آن مرجع قدرت و حمایت انجام

می شود.

اما به اصطلاح چنین نظمی، یکسره، ناامنی و بی ثباتی را بر محیط کار مسلط می کند. وقتی موقعیت هر فرد در محیط کار به قدرت حامی او بستگی داشته باشد هر تزلزلی در قدرت حامی، موقعیت او را به مخاطره می اندازد. از این رو، هر فرد در محیط کار بیش از آنکه دغدغه کار خود را داشته باشد، پیوسته نگران و جویای موقعیت حامی اش است تا به محض درک تزلزلی در قدرت او رو به سوی حامیان دیگر - و حتی رقبای حامی پیشین خویش - بیاورد و با اینان بیعت کند تا اشتغالش محفوظ بماند. بالطبع زیرک ترین کارکنان کسانی اند که توانان، اما پنهان کارانه، تحت حمایت چند حامی قرار می گیرند. جنبه دیگر ناامنی و بی ثباتی در چنین سازوکاری در این است که حمایت مافوق از مادون خود فقط به شرطی قابل اتکاست که جایگاه خود او دچار مخاطره نشود. به این معنی که اگر جایگاه حامی که خود او نیز با ناشایستگی به چنان جایگاهی تکیه زده است به علت بی لیاقتی یا سوء استفاده از موقعیتش به خطر افتد، او بی تردید، تعدادی از افراد تحت حمایت خود را به عنوان مقصر، همچون سپر بلا معرفی می کند تا خود را از خطر برهاند. ما ایرانیان به تجربه قرن ها دریافته ایم که اتکا به حمایت مافوق برای حفاظت از جایگاه خود در کار یا سلسله مراتب اجتماعی با چه ناامنی ها و مخاطراتی همراه است. از این رو همواره آماده ایم تا در مواجهه با چنین توطئه ای، بلافاصله از خود دفاع کنیم. می توان گفت ما در این تجربه درازمدت چنان به کمال نقش مامور معذور را آموخته ایم و در اجرای این نقش مهارت یافته ایم که به دشواری بتوان ما را به علت اشتباه کاری مان گیر انداخت. به این نکته نیز باید توجه داشت که یک وجه مهم حمایت حامی از مرئوسان خود برای این است که بتواند حاصل کار آنان یا نوآوری های تصادفی شان را به عنوان کار و نوآوری خود به بالادستی هایش معرفی کند. تجربه قرن ها غارت یکدیگر، امروزه ما ایرانیان را در غارت دستاوردهای فکری و عملی یکدیگر بسیار تیز چنگ کرده است. امری که همچون گذشته به شدت به زوال اشتیاق به کار می انجامد.

یک جنبه دیگر شخصی کردن کار در میان ما این است که هرکس در هر جایگاهی که کار می کند، می کوشد کارش را به گونه ای سامان دهد که فقط خودش از آن سر در بیاورد. او مجموعه فنون کاری یا سوابق و بایگانی زحمت یا اشتغال خویش را در مغز خود نگه می دارد و به همین دلیل از مجموعه کاغذهایی که به عنوان سوابق کار جمع و جور کرده است، فقط خودش سر درمی آورد. این ترفندی است برای غیرقابل جایگزین شدن و از این طریق، ایمن داشتن موقعیت شغلی خود. فرد می داند که هرکس دیگری نیز می تواند شغل او را اشغال کند. پس، با شخصی کردن کار (یعنی شغل را از روال منطقی خارج کردن و ترتیب

دلبخواه غیر عقلانی به آن دادن) شغل را برای خود حفظ می‌کند. چنین است که وقتی چنین فردی، مثلاً به مرخصی می‌رود همه کارها بر زمین می‌ماند (همان ماخذ، ۹۲-۸۹).

۴-۲. نگرش تقدیرگرایانه

به اختصار می‌توان گفت روحیه ی تقدیرگرایی بیانگر این دیدگاه است که همه ی اعمال و فعالیت‌های انسانی و نیز هرآنچه در جهان روی می‌دهد، از پیش تعیین شده و لزوماً هرکوششی برای تغییر وضعیت خود و جهان که از سوی انسان اختیار شود، بیهوده و محکوم به شکست است. این در حالی است که تقدیرگرایی بر متن نگرش دینی کاملاً از جبرگرایی مبتنی بر مفروضات فوق متمایز است. این جمله گوهر بار از امام حسن عسگری (ع) بخوبی می‌تواند تبیین گر ماهیت تقدیر الهی از منظر دین مبین اسلام باشد. ایشان می‌فرمایند: «گرچه خداوند در نظام حکیمانه آفرینش، روزی مردم را تضمین کرده است، ولی مبادا اندیشه ضمانت خداوند روزی دهنده مغرورتان سازد و شما را از انجام فریضه کار و کوشش باز دارد» (فرید، ۱۳۶۶، ص ۱۰). در فرهنگ ایرانی از دیرباز، تقدیر امری دانسته شد که از بیرون به انسان تحمیل می‌شود و هر فرد باید آن را همچون «قسمت خداوندی» در نظر گیرد و به آن تسلیم شود. چنین ادراکی از سرنوشت، انسان را مقهور بازی تقدیر می‌کند که نتیجه ی مستقیم این امر، قناعت، رضایت و انتظار است تا راحتی و آسایش در آینده ای نامعلوم فرا رسد. در نگرش تقدیرگرایانه ی ما ایرانیان، زندگی امری است که حادث می‌شود؛ زندگی مسیری است که پیش پای انسان گسترده است و نه راهی که انسان با کار و فعالیت خویش می‌سازد. چنین بوده است که ایرانیان، کار این جهان گذران و فانی، این جهان دنیوی که به هیچ کس وفا نمی‌کند و در آن هیچ چیز به نظارت آدمی نیست و او هیچ اراده ای بر رویدادهای آن ندارد، این جهان ناامن و بی ثبات را به خودش وا گذاشتند و حتی به مخیله ی شان نیز نرسیده (و اگر رسید به آن بی اعتنا ماندند) که این جهان فقط با کار و فعالیت انسان است که امنیت و ثبات می‌یابد. لذا به این امر بی اعتنا ماندند و در انزوای بی خیالی و تنبلی خویش غنودند (قاضی مرادی، ۱۳۸۷، صص ۱۲۵-۱۱۵).

۵-۲. فرهنگ صوفیانه و عارفانه

تصوف و عرفان در پرتو آرمان‌های خود رویکردی به حضور انسان در دنیا دارد که نمی‌تواند مبلّغ و مروج کار و فعالیت در حوزه ی تولید مادی و گرایش به علم و عقل و تحقیق علمی باشد. پس در این آموزه هرچه که انسان را به دنیا پیوند می‌دهد و دلبسته می‌کند، باید طرد شود. در این راستا بیش از همه، ثروت اندوزی به عنوان عنصر مهم پیوند دهنده ی انسان با دنیا و نیز کار به عنوان مهم ترین عامل ثروت اندوزی برای

انسان امری مطرود است. تصوف انسان را ذاتاً فقیر می‌داند و هر کوشش و فعالیت او را برای رهایی از این ذات تقدیری، بیهوده و پوچ می‌شمارد. در تصوف، تظاهر به فقر نیز همچون خود فقر اهمیت می‌یابد. تظاهر به فقر نیز با گدایی کردن و قائل شدن ارزش هر چه بیشتر برای آن حاصل می‌آید (همان مآخذ، صص ۱۳۵-۱۳۱). متأسفانه این نوع تفکر صوفیانه و عارفانه در بخش عمده‌ای از مردم جامعه سایه افکنده است که کاملاً با آموزه‌های دینی ما مغایرت دارد.

۲-۶. ضعف اخلاق کار

اخلاق کار به معنای تعهد درونی، فکری، عاطفی و عملی فرد برای انجام کار است. مهم‌ترین مؤلفه‌های اخلاق کار، دلبستگی و علاقه به کار، پشتکار، مناسبات انسانی در کار و نیز مشارکت در روند کار دانسته می‌شوند (همان مآخذ، ص ۱۳۱). شواهد و قرائن نشان می‌دهد که اخلاق کسب و کار در کشورمان دارای ضعف‌های اساسی است. برخی مصداق‌های تاییدکننده این ادعا عبارت اند از:

۱. علاقه به ثروت‌های بادآورده در برخی افراد: با وجود تأکیدات فراوان اسلام در مورد اهمیت کسب و کار حلال و اعتقاد مردم به این که نابرده رنج گنج میسر نمی‌شود، به علت وجود شرایط نامتعادل و نامتوازن اقتصادی و اجتماعی در کشور، یافتن گنج بدون رنج تشویق می‌شود و عملاً افراد درمی‌یابند که انسان با کار مشروع به ثروت نمی‌رسد. معمولاً افراد در آرزوی خود به دنبال گنجی‌اند که در زیرزمین است یا کیسه‌ی زری را انتظار می‌کشند که از آسمان فروافتد.

۲. استقبال اکثریت نیروی کار از تعطیلات: به نظر می‌رسد که اکثریت نیروی کار ایران از انجام کار رضایت نداشته باشند و اگر کار می‌کنند، از روی ناچاری و برای تأمین نیازهای خارج از محیط کار است و دلبستگی چندانی به کار ندارند؛ زیرا از تعطیلات استقبال زیادی می‌کنند و منتظر چنین موقعیت‌هایی‌اند. این وضعیت، نگرش منفی مردم را نسبت به کسب و کار می‌رساند.

۳. بهره‌وری پایین نیروی کار: اکثریت مدیران واحدهای تولیدی و سازمان‌های خدماتی، از پایین بودن بهره‌وری نیروی کار شکایت دارند؛ به طوری که ساعات کار مفید روزانه در ایران، کمتر از یک ساعت است. این در حالی است که در کشورهای همچون ژاپن یا اغلب کشورهای توسعه یافته، هر فرد، به طور متوسط روزانه حدود هفت ساعت کار مفید می‌کند.

۴. تمایل به مشاغل واسطه‌گری، دلالی و خدماتی در مقابل مشاغل تولیدی: مشاغل تولیدی در ایران معمولاً زمان بر و پرهزینه به شمار می‌آیند و به تلاش زیاد و حتی ایثارگری و فداکاری نیاز دارند؛ ولی اکثریت مردم، خرید و فروش و بورس بازی را بر فعالیت تولیدی ترجیح می‌دهند (حاجی زاده میمندی، ۱۳۷۷،

ص ۵۹-۵۷).

تسلط مناسبات آمرانه در فضای کسب و کار موجب می شود که دلبستگی به کار، مشارکت در کار، اعتقاد به کار و مسئولیت پذیری در کار و نهایتاً اخلاق کار تضعیف شود. در فضایی که هر کس به خود به چشم «مأمور معذور» می نگرد و مسئولیت تمام آن چه می کند را بر عهده ی فرادستان خود می داند، چه بسا او به تصمیمی که در کار می گیرد و آن چه می کند، اعتقادی نداشته باشد، اما چون خود را مأمور معذور می شناسد، با بی اخلاقی به کار خویش ادامه می دهد. او همواره آماده است تا توپ اشتباهاتش را به زمین دیگری شوت کند. علاوه بر موارد فوق، برخی از عواملی که منجر به تضعیف اخلاق کار در ایران شده است عبارتند از:

- تورم بالای اقتصادی شدیداً اخلاق کار را می فرساید. چرا که فرد در می یابد هر چه هم که تلاش کند باز هم نمی تواند به حداقل خواسته هایش برسد.
- به علت مکفی نبودن درآمد افراد، الزام پرداختن به کار دوم او را از فعالیت های زمان فراغت باز می دارد و به میزان کاهش زمان فراغت، اشتیاق به کار و نیز اخلاق کار تنزل می یابد.
- تا مادامی که سهم بردن از ثروت های بادآورده ی حاصل از فروش نفت مطرح می باشد، هر کس با اتکا به هر دسیسه ای فقط به فکر سهم بردن از سر سفره ی چنین ثروتی است. پس فساد می گسترده و اخلاق کار فرو می میرد.
- با افزایش تنش ها و تضادها در فضای جامعه و کسب و کار، بالطبع کارآیی و پای بندی به اصول و مبانی اخلاق کار فرد رنگ می بازد.
- حاکمیت نظام مبتنی بر حامی پروری به جای شایستگی طلبی منجر به بی توجهی به کار و فعالیت خلاق و توجه به حاشیه ی کار و ایجاد روابط ناسالم انسانی در فضای کسب و کار می شود.
- تصاحب دستاوردهای کاری دیگران برای خود و نگرانی فرد از این که نتیجه ی دستاوردش در کار نصیب رئیسش شود، منجر به نابودی اشتیاق به کار، گسترش بی اعتمادی در محیط کار، تضعیف کار جمعی، زوال دلبستگی به کار و ترویج تظاهر به کار به جای کار می شود (همان ماخذ، صص ۸-۱۳۱).

۲-۷. تنبلی و آزمندی

وقتی مردم در طول تاریخ خود مکرراً حکومت هایی داشته اند که با نفی و طرد هرگونه حق آنان در تعیین سرنوشت خودشان به وسیله ی زور برهنه ی سرکوبگر بر آنان حکم رانده اند، باید پذیرفت که این مردم به سازگاری با چنین حکومت هایی خو گرفته اند. تداوم حکومت استبدادی و نیز تسخیرشدگی های پی در پی

از سوی اقوام بیگانه ما را به سازگاری طلبی با این قدرت های سرکوبگر توانمند کرده است. این خصلت روان شناختی اجتماعی در عرصه ی کار و فعالیت، از یک سو تنبلی و از سوی دیگر زیاده خواهی یا آزمندی را موجب شده است. انسان چپاول شده ای که آگاهی و قدرت و جسارت مقابله جویی فعال با چپاول شدگی اش را ندارد، با تنبلی و کاهلی و تعلل در کار، انزجار و نفرت خویش را از این که بازیچه ی سودجویی نیروی مسلط بر خود است، می نمایاند و با چنین نفرتی کنار می آید. در عین تمکین متظاهرا نه از مرجع قدرت مسلط بر خود، با کم کاری یا تنبلی از آن مرجع انتقام می گیرد و حتی اگر خود را در خطر نبیند به جای کار، خرابکاری می کند. در سایه ی چنین شرایطی، مردم جامعه رویکردی دوسویه در آزمندی و زیاده خواهی را دنبال می کنند. از یک سو مردم به اموال و دارایی های حکومت همچون آن چه از آنان غصب یا سلب مالکیت شده است، می نگرند؛ سپس، دزدیدن و غارت این اموال را همچون سلب مالکیت از سلب مالکیت کنندگان می دانند و به آن افتخار هم می کنند. در این حال، دارایی های عمومی در اختیار حکومت، خوان یغمایی است که مردم در ستیزی آزمندانه با یکدیگر می کوشند تا لقمه چرب تری از آن بگیرند. از سوی دیگر، مردم گرایش می یابند تا یکدیگر را آزمندانه غارت کنند (همان ماخذ، صص ۱۴۴-۱۳۸).

۲-۸. سازگاری با ناامیدی

امید موضوع عمل است؛ عمل متمرکز به تغییر خود و شرایط موجود، و نشانه ی تمایل و توانمندی فکری و عملی برای تغییر شرایط در جهت تحقق هدفی که از سوی فرد انتخاب شده است. در سازگاری با ناامیدی، آینده فقط برای این وجود دارد که کار و فعالیت امروز به آن حواله شود، انسان ناامید چنان کمر خست می شود که انجام هر کاری را به فردا حواله می دهد؛ فردایی که هرگز نمی رسد و ما ایرانیان چه تبحری داریم در امروز و فردا کردن کار و فعالیت مان. چه بسیار و به درستی گفته شده است که ما آدم های دقیقه ی نود هستیم. دقیقه ای که در آن کار و فعالیت با کمترین دقت و بیشترین شتاب زدگی به پایان می رسد. سازگاری با ناامیدی به باری به هر جهت بودن در کار و فعالیت می انجامد؛ منجر به تردید و بی اعتمادی می شود، رها نمودن کار و فعالیت سخت و جدی را موجب می شود و به هر چه پیش آید، خوشامد می گوید. این ویژگی ها باعث می شود که افراد جامعه از کار و فعالیت خلاق رویگردان شده و مردمانی خسته، عبوس و غمگین به نظر برسند (همان ماخذ، صص ۷-۱۴۴).

خودآزمایی ۱:

ارزیابی نگرش به کسب و کار در دانشجویان

برای ارزیابی نگرش به کسب و کار در دانشجویان، معیارها و شاخص‌های سنجش‌پذیری توسط «اوشن»^۲، «کیلی»^۳ و «کلوپستن»^۴ (۱۹۹۸ میلادی) طراحی شده است (Schwarz et al. , 2009, P.282).

ردیف	عبارات	طیف				
		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۱	تا چه اندازه به راه‌اندازی کسب و کار مستقل برای خودتان تمایل دارید؟					
۲	تا چه اندازه احتمال می‌دهید که کسب و کار دومی را در دو سال آینده راه‌اندازی کنید؟					
۳	تا چه اندازه احتمال می‌دهید که کسب و کار سومی در پنج سال آینده راه‌اندازی کنید؟					
۴	در دانشگاهی که تحصیل می‌کنم، دانشجویان به طور فعالانه ترغیب می‌شوند تا ایده‌ی کاری خود را پیگیری نمایند.					
۵	دروسی که دانشجویان می‌گذرانند، دانش مورد نیاز برای راه‌اندازی کسب و کار جدید را فراهم می‌سازد.					
۶	زیرساخت‌ها و زمینه‌های حمایتی لازم برای پشتیبانی از راه‌اندازی کسب و کارهای جدید در محیط فراهم شده است.					
۷	جو خلاقانه‌ای در محیط وجود دارد که به ما روحیه می‌دهد که ایده‌های مربوط به کسب و کارهای جدید را توسعه دهیم.					
۸	بانک‌ها برای اعطای تسهیلات اعتباری برای شروع کسب و کارهای جدید آمادگی ندارند.					
۹	پیدا کردن افراد سرمایه‌گذار که حاضر به تأمین منابع مالی کسب و کار جدید باشند، کار سختی است.					

2. Aution

3. Keeley

4. Klofsten

ردیف	عبارات	طیف				
		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۱۰	یارانه های کافی در دسترس برای کسب و کارهای جدید وجود ندارد.					
۱۱	مشاوران خبره و حمایت های خدماتی برای کسب و کارهای جدید در دسترس نیست.					
۱۲	مقررات اداری برای تأسیس کسب و کار جدید شفاف و روشن نیست.					
۱۳	در شرایطی که عملکردم با عملکرد دیگران مورد مقایسه قرار می گیرد، من سخت تر و جدی تر کار می کنم.					
۱۴	زمانی که افراد دیگر عملکرد بهتری از من داشته باشند، این موضوع من را رنج می دهد.					
۱۵	اگر شما درآمد بالایی داشته باشید، این بدان معنی است که شما در زندگی خود موفق بوده اید.					
۱۶	پول در آوردن برای من مهم است.					
۱۷	من دوست ندارم در محیط هایی کار کنم که ذاتاً پایدار و تکرار شونده است.					
۱۸	من برای این که تحرک داشته باشم، نیازمند تغییر مداوم هستم، حتی اگر موجب ابهامات و عدم اطمینان بیشتر شود.					
۱۹	به جای این که شغل ایمن و تضمین شده داشته باشم؛ ترجیح می دهم رئیس خودم باشم.					
۲۰	من دوست دارم خودم کسب و کار جدیدی راه اندازی کنم تا این که مدیر یک شرکت در حال فعالیت باشم.					

تفسیر نتایج

در این پرسشنامه هشت معیار مرتبط با دانشجویان در طیف پنج گزینه ای مورد بررسی قرار می گیرد که به گزینه های خیلی کم یک امتیاز، کم دو امتیاز، متوسط سه امتیاز، زیاد چهار امتیاز و خیلی زیاد پنج امتیاز تعلق می گیرد.

- ۱- نیت کارآفرینانه^۵: نیت کارآفرینانه براساس ترجیحات دانشجوی بر خوداشتغالی و بعد زمانی مسیر ترقی طی شده در محاسبات او مورد سنجش قرار می گیرد. سوالات ۱ و ۲ و ۳ نیت کارآفرینانه را می سنجد که امتیاز دوازده و بالاتر بیانگر این واقعیت است که نیت کارآفرینانه در دانشجو در حد مطلوب است.
 - ۲- نگرش به رقابت پذیری^۶: سوالات ۱۳ و ۱۴ نگرش دانشجو به رقابت پذیر بودن را مورد ارزیابی قرار می دهد که امتیاز هشت و بالاتر بیانگر مطلوب بودن روحیه ی رقابت پذیری در دانشجو است.
 - ۳- نگرش به پول^۷: سوالات ۱۵ و ۱۶ نگرش دانشجو به پول درآوردن را می سنجد که امتیاز هشت و بالاتر نشانگر علاقه مندی دانشجو به پول سازی است.
 - ۴- نگرش به تغییر^۸: سوالات ۱۷ و ۱۸ میزان نگرش دانشجو به تغییر را نشان می دهد که امتیاز هشت و بالاتر نمایانگر علاقه مندی فرد به تحرک پذیری را نشان می دهد.
 - ۵- نگرش به کارآفرینی^۹: سوالات ۱۹ و ۲۰ نوع نگرش دانشجو به راه اندازی کسب و کار مستقل را مورد سنجش قرار می دهد که امتیاز هشت و بالاتر بیانگر، نگرش مطلوب دانشجو به مقوله ی کارآفرینی است.
 - ۶- ادراک از محیط دانشگاه^{۱۰}: اشاره به حدی دارد که دانشگاه به عنوان سازمان حمایت گر، جهت راه اندازی کسب و کارهای مخاطره آمیز جدید نگر بسته می شود. سوالات ۴ و ۵ و ۶ و ۷ ادراکات دانشجو از محیط دانشگاه را مورد بررسی قرار می دهد که امتیاز شانزده و بالاتر بیانگر این است که دانشجو ادراک مطلوبی از محیط دانشگاه دارد.
 - ۷- حمایت محیطی^{۱۱}: درجه ای که شرایط بیرونی (به ویژه عوامل مربوط به تأمین مالی) برای راه اندازی کسب و کار حالت تسهیل کنندگی دارد. سوالات ۸ و ۹ میزان عدم حمایت محیطی را مورد سنجش قرار می دهد. از آن جا که سوالات به صورت منفی مطرح شده است، سوالات باید به صورت معکوس امتیاز گذاری شود (خیلی کم پنج، کم چهار، متوسط سه، زیاد دو و خیلی زیاد یک) امتیاز هشت و بالاتر بیانگر وضعیت حمایتی مطلوب محیطی است.
 - ۸- موانع محیطی^{۱۲}: سوالات ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ میزان وجود موانع محیطی برای کارآفرینی را نشان می دهد. از آن جا که سوالات به صورت منفی مطرح شده است، سوالات باید به صورت معکوس امتیاز گذاری شود (خیلی کم پنج، کم چهار، متوسط سه، زیاد دو و خیلی زیاد یک)، امتیاز نه و بالاتر بیانگر بهبود در موانع محیطی است.
- در مجموع می توان سه نوع نگرش به کسب و کار را از معیارهای فوق الذکر شناسایی نمود:
- الف - نگرش مثبت و مطلوب به کسب و کار (امتیاز ۶۰ تا ۱۰۰ از مجموع سوالات)
 - ب - نگرش خنثی به کسب و کار (امتیاز ۴۰ تا ۶۰ از مجموع سوالات)
 - ج - نگرش منفی و نامطلوب به کسب و کار (امتیاز کم تر از ۴۰ از مجموع سوالات)

5. Entrepreneurial intention

6. Attitude toward competitiveness

7. Attitude toward money

8. Attitude toward change

9. Attitude toward entrepreneurship

10. Perception of the university environment

11. Environmental protection

12. Environmental barriers

۳. کسب و کار در نگرش اسلامی

از آنجا تاثیر عوامل فرهنگی و بویژه باورها و اعتقادات افراد جامعه بر توسعه کسب و کار و فعالیتهای کارآفرینانه در مطالعات مختلف به اثبات رسیده است، مفهوم «کارآفرینی مذهبی»^{۱۳} توسط برخی صاحب نظران برای تبیین علمی این موضوع ابداع شده است. در کارآفرینی مذهبی تلاش می گردد تا ارزشهای حاکم بر جامعه که منبعث از باورهای دینی و سیره عملی و نظری بزرگان دینی است، در فعالیت های کارآفرینانه متبلور شود.

مطالعات متعددی نشان می دهد که بین اعتقادات مذهبی و تلاش های کارآفرینانه ارتباط وجود دارد. ماکس وبر (۱۹۳۰ میلادی) از جمله اولین صاحب نظرانی است که در بررسی های خود ارتباط بین باورهای مذهب پروتستان و میزان موفقیت کسب و کارها را مورد تأیید قرار داد (Rolland & Carswell, 2007, p.162).

کوکرهام در سال ۱۹۹۵ میلادی در مطالعات خود دریافت که باورهای مذهبی، موفقیت کسب و کار را ارتقا می دهد. در این موفقیت، توکل بر خدا و یاد کردن از خدا نقش بسزایی داشته است (Ibid, p.163). در مطالعه ای که در سال ۲۰۰۷ میلادی توسط «کارسول»^{۱۴} و «رونالد»^{۱۵} در میان پیروان ادیان مختلف از جمله اسلام، با افراد غیرمذهبی صورت گرفته است، ضمن این که نشان می دهد تغییرات در تعلق مذهبی مردم در سال های ۱۹۷۶، ۱۹۸۶، ۱۹۹۶ (۲۰ سال) رخ داده است، ارتباط معناداری بین مذهب و کارآفرینی وجود دارد. به گونه ای که ارزش های مذهبی در میزان مشارکت و درک فعالیت های کارآفرینانه تأثیرگذار بوده است (Ibid, 2007, p.164).

«دود»^{۱۶} و «سیمن»^{۱۷} در سال ۱۹۹۸ میلادی اثبات نمودند که مذهب و راه اندازی کسب و کار مخاطره آمیز، روابط پیچیده و درهم تنیده ای با یکدیگر دارند. به گونه ای که مذهب بر فعالیت های کارآفرینانه افراد با ایمان تأثیر مثبت داشته و عقاید افراد مؤمن به خدا منجر به کارآفرین شدن، مدیریت کسب و کارهای مخاطره آمیز و برقراری تماس کارآفرینان با شبکه ها شده است (Ibid, 2007, p.165).

«اندرسون»^{۱۸} و همکارانش در سال ۲۰۰۰ میلادی نقش مذهب در شکل گیری و توسعه ی فرهنگ کسب و کارهای کارآفرینانه را مورد بررسی قرار دادند و مفهوم مورد نظر «دود» و «سیمن» را مورد تأکید قرار دادند. نتیجه مطالعه آن ها نشان داد که حمایت اجتماعی و ارزش های کسب و کار منجر به افزایش سخاوتمندی

13. Religious Entrepreneurship

14. Carswell

15. Ronald

16. Dodd

17. Seaman

18. Anderson

محیطی می‌شود. سخاوتمندی محیطی به عنوان فزونی تقاضا و دسترسی به منابع ضروری برای انجام کسب و کارهای جدید تعریف شده است. مذهب می‌تواند برای خلق سخاوتمندی در محیط ایفای نقش نماید و در چنین بستری کسب و کارهای مخاطره‌آمیز ارزش تلقی شده و جلوه‌ی مطلوبی در جامعه پیدا می‌کنند (Ibid, p.166).

«موریسون»^{۱۹} در سال ۲۰۰۰ میلادی، با انجام یک تحقیق از مذهب به عنوان یکی از عناصری که با فرهنگ جامعه مرتبط است، به عنوان عاملی مؤثر در درجه‌ی توسعه کارآفرینی یاد می‌کند. یافته‌های تحقیق او نشان می‌دهد که ویژگی‌های مذهبی کارآفرینان همچون رفتارهای اخلاقی، اخلاق اجتماعی و اخلاق کسب و کار در موفقیت کارآفرینان از اهمیت بالایی برخوردار هستند (Ibid, p.166).

مطالعات «بارو»^{۲۰} (۲۰۰۳ میلادی)، «گایزو»^{۲۱} و همکاران (۲۰۰۳ میلادی)، «مک کلیاری»^{۲۲} و «بارو» (۲۰۰۶ میلادی) از نظر تجربی نشان می‌دهد که «باورهای مذهبی»^{۲۳} با موفقیت اقتصادی و فعالیت‌های کارآفرینانه در کشورهای مورد مطالعه ارتباط دارد. نتایج این مطالعات بیانگر این موضوع است که در کشورهایی که درصد بالاتری افراد مذهبی دارند، در مقایسه با کشورهایی که افراد مذهبی در آن‌ها کمتر است، فعالیت‌های کارآفرینانه بیشتر است. به عبارت دیگر، همان‌طور که «بارو» بیان می‌کند، رشد اقتصادی به‌طور مثبت با میزان باورهای مذهبی ارتباط دارد. علاوه بر این، «گایزو» و همکارانش دریافتند که «باورهای مذهبی» با نگرش‌های مثبت اقتصادی ارتباط دارند، جایی که نگرش مثبت به عنوان عاملی سازنده در افزایش درآمد سرانه و رشد اقتصادی تعریف شده است (2007, p.189, Galbraith & Galbraith).

از آنجا که انسان موجودی است انتخابگر و با اراده‌ی خود می‌تواند در شرایط و نظام‌های اجتماعی تغییر و تحول ایجاد کند، پیروزی و شکست یا مرگ و حیات جامعه نیز به اراده‌ی او بستگی دارد. بین اراده‌ی انسان از یک طرف و حاکمیت او بر حوادث یا مغلوب شدن در مقابل آن‌ها از طرف دیگر، رابطه‌ی مستقیم وجود دارد. این انسانها هستند که می‌توانند با خودسازی و اصلاح خویش، تقویت روحیه، صبر و مقاومت در برابر مشکلات، شاهد پیروزی و تعالی باشند و برعکس، با هواپرستی، سستی و ضعف نفس، دچار اسارت و فرومایگی شوند. از نظر قرآن کریم و معارف اسلامی، در عین حاکم بودن مشیت الهی، انسان، خود مسؤول سرنوشت اجتماعی خویش است و حاکمیت انسان بر سرنوشت خود، از مصادیق مشیت الهی است. خداوند در سوره‌ی رعد می‌فرماید:

19. Morrison

20. Barro

21. Guiso

22. Mcleary

23. Religious beliefs

«به راستی که خداوند سرنوشت هیچ قومی را تغییر نخواهد داد، مگر آن چه را در ضمیرشان است، تغییر دهند.»^{۲۴}

بنابراین، این ملت‌ها هستند که با ایجاد تغییرات درونی، سبب تحولات بیرونی و اجتماعی می‌شوند. پس اگر در محرومیت به سر می‌برند و بدبختی‌های فراوانی گریبانگیر آنان شده است، پیش از هر چیز باید اراده کنند و خود را متحول سازند.

یکی از مسائل مهمی که تفاوت بین نظر اسلام و دیگر مکاتب را درباره‌ی انسان آشکار می‌کند و در انجام کسب و کار نیز مؤثر است، مسئله‌ی ارزش والای انسان در مکتب اسلام است. در برخی مکاتب، انسان در ردیف دیگر حیوانات قرار گرفته و در برخی، از این هم پست‌تر، در ردیف ابزار تولید قرار داده شده است که مهره‌ای از چرخ تولید را تشکیل می‌دهد. در صورتی که از نظر اسلام، خداوند به او کرامت^{۲۵} داده و عناوینی همچون «خليفة اللهی»^{۲۶}، «محرور آفرینش»^{۲۷} و «امانت دار الهی»^{۲۸} به او اعطا نموده است.

منشاء اصلی عوامل تولید، منابعی است که خداوند متعال در طبیعت قرار داده تا بشر به صور گوناگون از آن‌ها استفاده کرده، با کمک فکریا قدرت جسمی خود، آن‌ها را به کالا و خدمت تبدیل کند و این نیز بدون کوشش و تلاش انسانی میسر نمی‌شود (دفتر همکاری حوزه و دانشگاه، ۱۳۷۵، ص ۴۱-۳۷). اهمیت کارآفرینی در دین مبین اسلام و تأکیدات مکرر رسول مکرم اسلام ﷺ و ائمه معصومین علیهم‌السلام بر کسب و کارهای کارآفرینانه آنچنان گسترده و متنوع است که بدون اغراق باید گفت که پرداختن به این مقوله در قالب چندین کتاب مستقل نیز نمی‌تواند حق مطلب را ادا نماید.^{۲۹} لذا مولفین با علم به این موضوع، تلاش دارند تا در حد بضاعت ناچیز خود به طور اختصار به این موضوع بپردازند. اسلام به کسب و کار و فعالیت انسانی توجه زیادی مبذول داشته و افراد کوشنده و تلاشگر را با عبارات گوناگون تشویق کرده است که به چند نمونه از آن‌ها اشاره می‌گردد:

۱. از امام صادق علی‌ه‌السلام نقل شده است که فرمود: «تلاش کننده برای خانواده‌ی خود، همچون مجاهد در راه خداست.»^{۳۰}

۲۹. خوانندگان محترم برای کسب اطلاعات بیشتر می‌توانند به منبع ارزشمند زیر مراجعه نمایند:

– خنیفر حسین (۱۳۸۵)، کارآفرینی در نظام ارزشی، انتشارات اکرام و مرکز کارآفرینی پردیس قم دانشگاه تهران.
۳۰. فروع کافی، ج ۵، ص ۸۸.

۲۴. سوره‌ی رعد، آیه‌ی ۱۱: «أَنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ.»

۲۵. سوره‌ی اسراء، آیه‌ی ۱۰.

۲۶. سوره‌ی بقره، آیه‌ی ۳۰.

۲۷. سوره‌ی بقره، آیه‌ی ۲۹.

۲۸. سوره‌ی نور، آیه‌ی ۳۳.

۲. از پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله نقل شده است که فرمود: «کسی که شب را در حال خستگی از طلب حلال به سر آورد، شب را آمرزیده به سر آورده است.»^{۳۱}
۳. از پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله نقل شده است که فرمود: «کسی که از دسترنج خویش بخورد، روز قیامت در شمار انبیاست و ثواب انبیا را دریافت می کند.»^{۳۲}
۴. رسول اکرم صلی الله علیه و آله فرمود: «عبادت ده جزء دارد که نه تای آن در کسب روزی حلال است.»^{۳۳}
۵. از ابن عباس نقل شده است که پیامبر صلی الله علیه و آله هر گاه به مردی نگاه می کرد و از دیدن او خرسند می شد، می پرسید: «شغلی داری؟» اگر می گفتند نه، می فرمود: «از چشمم افتاد.» وقتی می پرسیدند: «چرا چنین شد، ای رسول خدا!» می فرمود: «زیرا اگر مؤمن شغلی نداشته باشد، با دین خود معاش به دست می آورد.»^{۳۴}
۶. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله فرمود: «پی روزی حلال رفتن، بر هر مسلمانی واجب است.»^{۳۵}
۷. هنگامی که پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله از جنگ تبوک باز می گشتند، یکی از کارگران مدینه به نام سعد انصاری به استقبال آن حضرت آمد. وقتی رسول خدا صلی الله علیه و آله با او دست داد، لمس دست های زبر و خشن مرد انصاری، حضرت را تحت تأثیر قرار داد و برای همین از او پرسیدند: چرا دستان تو این طور کوفته و خشن شده، آیا ناراحتی خاصی به تو رسیده است؟ عرضه داشت: یا رسول الله!...! خشونت و زبری دستان من بر اثر کار با بیل و طناب است که به وسیله ی آن ها زحمت می کشم و مخارج خود و خانواده ام را تأمین می کنم. در این هنگام پیامبر اعظم صلی الله علیه و آله دست او را بوسیدند و فرمودند: این دستی است که آتش جهنم آن را لمس نخواهد کرد (اسدالغابه، جلد ۲، ص ۷۲).
۸. امام صادق علیه السلام فرمودند: خداوند به حضرت داوود وحی فرستاد که تو بنده ی خوبی هستی، اما تنها اشکال کار تو این است که از بیت المال ارتزاق می کنی و با دست خود کار نمی کنی. حضرت داوود چهل روز گریست و انابه کرد (و از خدا راه حلی خواست). خداوند به آهن فرمود: برای بنده ام نرم شو، آهن نرم شد. داوود علیه السلام هر روز یک زره می ساخت و به هزار درهم می فروخت و به این وسیله از بیت المال بی نیاز شد (کلینی، ج ۵، ص ۷۴، به نقل از خینفر، ۱۳۸۵، ص ۱۷۳).

۳۴. مستدرک الوسائل، ج ۲، ص ۴۱۵.

۳۱. وسائل الشیعه، ج ۱۲، ص ۱۳.

۳۵. میزان الحکمه، ج ۴، ص ۱۲۰.

۳۲. مستدرک الوسائل، ج ۲، باب ۸، حدیث ۸.

۳۳. میزان الحکمه، ج ۴، ص ۱۱۹.

۹. مردی عرب در حضور پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله شتر خود را رها کرد و گفت: توکلت علی... آن حضرت فرمود: «اعقلها و توکل»؛ شتر را پایبند بزن و آنگاه بر خدا توکل کن (میزان الحکمه، ج ۱۰، ص ۶۸۵).

گفت پیغمبر به آواز بلند	با توکل زانوی اشتر ببند
رمز الکاسب حبیب... شنو	از توکل در سبب کاهل مشو
در توکل، جهد کسب اولی تر است	زان که در ضمن محبت مضمّر است
گر توکل می کنی در کار کن	کشت کن، پس تکیه بر جبار کن

“مولوی”

۱۰. شخصی با هیجان به محضر امام صادق علیه السلام رسید و گفت: درباره من دعایی بفرمایید تا خداوند به من روزی فراوان دهد که خیلی فقیر و تنگدستم. امام علیه السلام فرمود: هرگز دعا نمی کنم! پرسید چرا؟ امام علیه السلام فرمود: برای اینکه خداوند راهی برای این کار معین کرده است؛ او امر کرده که روزی را به دست آورید؛ اما تومی خواهی در خانه بنشینی و با دعا آن را به خانه ی خود بکشانی (صالحی، ۱۳۸۵، ص ۱۰۳).

کسب و کار، علاوه بر نتیجه ی اقتصادی، خود وسیله ای برای ساختن انسان است و مراحل از کمال محسوب می شود. همان طور که کسالت و غرامت، زمینه ی بسیاری از مفاصد را مهیا کند، کسی که در کار دنیای خود سهل انگار و بی تفاوت باشد، نسبت به امور دین و آخرت نیز چنین روشی را پیش خواهد گرفت. از امام باقر علیه السلام نقل شده است که فرمود: «کسی که در امر دنیای خود کسل باشد، نسبت به امور اخروی خود کاهل تر است»^{۳۶}.

داشتن استقلال کاری و راه اندازی کسب و کار مستقل، از جمله مواردی است که در روایات مختلف به آن توجه شده است. نقل شده است که فردی به امام صادق علیه السلام عرض کرد: «مردی کسب و کاری برای خود دارد، ولی اگر اجیر شود، به او بیش از آن مقداری داده می شود که خود به دست می آورد.» امام صادق علیه السلام در جواب فرمودند: «اجیر نشود، بلکه از خداوند عزوجل طلب روزی کرده، برای خود کسب و کار کند؛ زیرا اگر او اجیر شود، روزی را بر خود منع کرده است.»^{۳۷}

در روایت دیگری از امام صادق علیه السلام آمده است: «کسی که اجیر شود، روزی را بر خود ممنوع کرده است.»^{۳۸} اسلام در کنار تشویق به تولید و پذیرفتن انگیزه های متفاوت در مورد آن، سعی می کند انسان را از اسیر شدن در گرداب مادیات نجات بخشد و از گرفتار شدن در ورطه ی حرص و آزارها سازد؛ و این اعجاز

۳۶. وسائل الشیعه، ج ۱۲، ص ۳۷.

۳۷ و ۳۸. فروغ کافی، ج ۵، ص ۹۰.

اسلام است که با حفظ بالاترین سطح ممکن تولید، ریشه‌ی ماده پرستی را می خشکاند و انسان را در میان شعله‌های آتش، سالم نگه می‌دارد. اسلام دنیا را وسیله‌ای برای نیل به آخرت می‌داند و در نتیجه، هرگاه اصطکاکی پدید آید، آخرت مقدم است. از امام صادق علیه السلام نقل شده است که فرمود: «دنیای خوب، کمکی برای به دست آوردن آخرت است.»^{۳۹}

در جهان بینی اسلامی، روزی هرکسی در تقدیر الهی است که با التزام به احکام شرع، بدان می‌رسد. از امام صادق (ع) نقل شده است که فرمود: «روزی دوگونه تقسیم شده است: یک قسم آن به صاحبش رسد، حتی اگر آن را طلب نکند؛ و روزی دیگر وابسته به کوشش او است. آنچه برای بنده قسمت شده، به هر حال به او می‌رسد، هر چند برای آن تلاشی نکند. و آن چه با تلاش قسمت او می‌شود، باید از راه‌هایش به جست و جوی آن پرداخت و آن راه‌هایی است که خداوند برای او حلال کرده است، نه راه‌های دیگر. پس اگر از طریق حرام، روزی خود را بطلبد و به دست آورد، به حساب روزی او گذاشته و در مقابل آن، مؤاخذه هم می‌شود.»^{۴۰}

در روایت دیگری از امام صادق علیه السلام آمده شده است که: «تلاش تو برای زندگی، باید بالاتر از تلاش اهمال کننده و کمتر از تلاش حریصی که به دنیای خود خشنود و دلبسته است، باشد. بنابراین، خود را نسبت به دنیا به منزله‌ی منصف عقیف بدان، و خود را از مرتبه‌ی انسان سست ضعیف، برتر بدان و آنچه را برای شخص مؤمن لازم است، کسب کن. همانا مال کسانی که به آنان مال عطا شد و شکرگزاری نکردند، برای آنان نخواهد ماند.»^{۴۱}

در نتیجه، معنای این که خداوند روزی هرکسی را تعیین کرده است و به او می‌رساند؛ این نیست که ما حق فکر کردن در این زمینه را نداشته باشیم و سعی و تلاش در این راه و دفاع از حقوق خود، با توحید و توکل و اعتماد به رزاقیت الهی منافات داشته باشد. اگر چنین بود، قرآن کریم که خداوند را به رزاقیت وصف کرده است، سعی و کوشش طبق فرمان های الهی را واجب نمی‌کرد و اولیای الهی که شاگردان مکتب الهی قرآن اند، برای احقاق حقوق، جانبازی و فداکاری نمی‌کردند.

در جدول ۲-۱ برخی روایات اسلامی مرتبط با مفاهیم کارآفرینی بطور خلاصه منعکس شده است:

۴۱. وسائل الشیعه، ج ۱۲، ص ۳۰

۳۹. وسائل الشیعه، ج ۱۲، ص ۱۷.

۴۰. وسائل الشیعه، ج ۱۲، ص ۲۹.

جدول ۱-۲: مفاهیم کارآفرینی در روایات اسلامی

ردیف	ائمه معصومین	روایات اسلامی	مفاهیم مرتبط با کارآفرینی
۱	امام علی علیه السلام	از کاری که بیمناکی خود را به آن درافکن (نهج البلاغه، ص ۱۶۹)	ریسک پذیری
۲	پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و سلم	کسی که به دست خویش کسب و کاری پیشه کند، دوست نزدیک خداوند است (نهج الفصاحه، ش ۲۱۹۰)	خویشتن کاری
۳	امام صادق علیه السلام	محبوب ترین کارها نزد خداوند کاری است مفید که بنده به آن تداوم بخشد، حتی اگر کم باشد (حر عاملی، ج ۱، ص ۷۰)	عزم راسخ
۴	امام باقر علیه السلام	از کسی که دهان خود را به سوی آسمان و خداوند باز کرده و می گوید مرا روزی ده و کوشش را ترک می کند، ناخرسندم (حر عاملی، ج ۱۲، ص ۱۵)	مرکز کنترلی درونی
۵	امام علی علیه السلام	دوراندیشی آن است که مترصد فرصت بمانی و در زمان مناسب شتاب کنی (امانی الاخبار، ص ۳۸۰)	سرعت عمل
۶	امام باقر علیه السلام	مداومت و پایداری بر کار از خود کار سخت تر است (اصول کافی، ج ۲، ص ۱۹۶)	عزم راسخ
۷	امام علی علیه السلام	کسی که دری را با اصرار بکوبد و در کار پشتکار داشته باشد، به مقصود نائل خواهد آمد (غرر و درر، حرف میم)	عزم راسخ
۸	امام علی علیه السلام	کار اندکی که ادامه یابد، از کار زیادی که از آن به ستوه آیی امیدوارکننده تر است (نهج البلاغه، حکمت ۷۸۲).	عزم راسخ
۹	امام علی علیه السلام	علم اندکی که با عمل همراه باشد، بهتر است از علم زیاد بدون عمل (غرر و درر، حرف قاف)	عملگرایی
۱۰	پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و سلم	حلال ترین چیزی که بنده می خورد آن است که صنعت گر به دست خود با دقت انجام داده باشد. (المحجه البیضاء، ج ۳، ص ۶۵۱)	موشکافی
۱۱	پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و سلم	تاجر کم دل حرمان برد و تاجر پردل روزی خورد (نهج الفصاحه، ص ۱۳۹).	ریسک پذیری
۱۲	امام علی علیه السلام	انسان شکیبای پیروزی را از دست نمی دهد، هر چند زمان آن طولانی شود (نهج البلاغه، حکمت ۱۵۳).	صبر و شکیبایی

ردیف	اثر معصومین	روایات اسلامی	مفاهیم مرتبط با کارآفرینی
۱۳	امام حسن عسگری علیه السلام	گرچه خداوند در نظام حکیمانه آفرینش، روزی مردم را تضمین کرده است، ولی مبدا اندیشه ضمانت خداوند روزی دهنده مغرورتان سازد و شما را از انجام فریضه کار و کوشش باز دارد (فربد، ۱۳۶۶، ص ۱۰)	توکل کارآفرینانه
۱۴	امام علی علیه السلام	به راستی فرصت ها مانند گذشتن ابر می گذرند و از دست می روند؛ پس هر گاه ممکن شود آن ها را در باب های خیر غنیمت دانید، وگرنه سبب پشیمانی می گردد (غررالحکم و درر الکلم، ص ۱۱۳۸).	فرصت گرایی
۱۵	امام صادق علیه السلام	کسی که بدون بینش و بصیرت به کاری دست زند، مانند مسافری است که در بیراهه می رود؛ هرچه بر سرعت خود بیفزاید، به همان نسبت از جاده دورتر می شود (کافی، ج ۱، ص ۴۳).	بینش و بصیرت
۱۶	امام علی علیه السلام	شتاب پیش از توانایی بر کار، و سستی پس از به دست آوردن فرصت، از بی خردی است (نهج البلاغه، حکمت ۳۶۳).	فرصت شناسی
۱۷	امام علی علیه السلام	جوینده ی چیزی، یا به آن، یا بخشی از آن خواهد رسید (نهج البلاغه، حکمت ۳۸۶).	روحیه شکست ناپذیری
۱۸	امام صادق علیه السلام	کسی که خود را اجاره دهد روزی را بر خود ممنوع کرده است (فروع کافی، ج ۵، ص ۹۰).	استقلال کاری
۱۹	پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و سلم	کسی که خود را فقیر جلوه دهد، فقیر می شود (تحف العقول، ص ۶۹).	ضرورت مثبت گرایی
۲۰	امام علی علیه السلام	فرصت را در هنگامه اش غنیمت شمار، زیرا اگر از دست برود آن را در نخواهی یافت (غرر و درر، ص ۱۱۳۵)	سرعت عمل
۲۱	امام علی علیه السلام	فرصت زود می گذرد و دیر تکرار می شود (غرر و درر، ص ۱۱۳۶)	منع از فرصت سوزی

با توجه به دیدگاه اسلام، نتیجه می گیریم که بالاترین سرمایه ی انسان برای تکامل مادی و معنوی، عمر و حیات او و امکاناتی است که در این دنیا در اختیار دارد. انسان از این مواهب به دو گونه و با دو انگیزه می تواند استفاده کند. گاهی صرفاً هدف و توجهش به مال و ثروت، مقام، خوشی ها و لذات زودگذر همین

دنیاست و برای رسیدن به آن ها از هر راهی تلاش می کند و هدفی جز اشباع غرایز حیوانی و امیال نفسانی ندارد و در دریای کبر و غرور و خودپسندی و جهالت و نادانی غوطه ور است. این همان دنیا طلبی مذموم و مورد نکوهش است. اما افرادی با اعتقاد به این که حیات انسان، منحصر به همین زندگی موقت نیست و در ورای آن، سرای جاودان در پیش است؛ با بهره گیری صحیح و معقول از امکانات و نعمات الهی، از آن ها در جهت رشد و تکامل مادی و معنوی خود و کسب ارزش های والای انسانی استفاده می کنند و هدف شان در مقام بنده شایسته، کسب رضایت خداوند است. چنین دیدگاهی و در پیش گرفتن چنین روشی، نه تنها باعث رکود تولید و مانع رونق اقتصادی نیست، بلکه زمینه ساز اجرای عدالت اجتماعی و توزیع عادلانه ی درآمد خواهد بود.

واضح است که اسلام، جامعه ای عزیز، مستقل و متکی به خود می خواهد و نمی پسندد که ملت مسلمان، زیر دست بیگانه باشد. از آنجا که اکنون در دنیا چنان تحولی به وجود آمده است که همه ی کسب و کارها بر محور دانایی و علم می چرخد، مسلماً دستیابی به استقلال و عزت در دنیای کلمات نیست و با شعار به دست نمی آید. تا زمانی که مسلمانان مصرف کننده ی کالاهای ساخته شده ی غرب اند و در دانش و تکنولوژی دست نیازشان به سوی آنان دراز شده است و حتی برای دفاع از خود به سلاح های دشمنان اسلام متکی و محتاجند، در حاشیه می مانند و دیگران برای آنان تصمیم می گیرند. از این رو، مسلمانان باید با برنامه ریزی های لازم به خودکفایی و توسعه دست یابند و با ایجاد نگرش مثبت به کسب و کار مطابق تعالیم اسلامی، توان رفع نیازهای خود را، دست کم در سطح محصولات و خدمات استراتژیک و حیاتی، با تأمین سطح مطلوب رفاه برای افراد جامعه، داشته باشند (عیسوی، ۱۳۷۵).

با توجه به مجموعه مطالبی که در مبحث مربوط به نگرش های ایرانیان به کسب و کار و نگرش اسلام به کسب و کار بیان شد، بخوبی مشخص می شود که متاسفانه آنچه که به عنوان فرهنگ کسب و کار در جامعه ما حاکم شده است، با آموزه های دین مبین اسلام فاصله زیادی دارد. لذا برای بهبود فضای کسب و کار در جامعه اسلامیمان بر همگان واجب است در اولین گام ضروری، با بهره گیری از منابع ارزشمند و غنی اسلامی، تحولی عظیم در نظام اقتصادی و اجتماعی خود بوجود آورند تا انشا... شاهد کشوری توسعه یافته، متناسب با شان نظام جمهوری اسلامی باشیم.

پرسش‌های تشریحی فصل دوم

۱. انواع نگرش‌ها به کسب و کار را نام برده و هر یک را مختصراً تشریح نمایید؟
۲. علل نگرش منفی به کار در ایران را نام ببرید؟
۳. هویت نیافتن با کار از جمله علل نگرش منفی به کسب و کار در ایران است. چگونه شکل‌گیری این ویژگی را تشریح کنید؟
۴. تلقی قدرت و ثروت به مثابه ارزش در فرهنگ ایرانیان، چگونه منجر به نگرش منفی به کسب و کار شده است؟
۵. شخصی کردن کار چگونه باعث شکل‌گیری نگرش منفی به کسب و کار در ایرانیان شده است؟
۶. ضمن تبیین تقدیر از منظر دین مبین اسلام، تأثیر منفی نگرش تقدیرگرایانه ایرانیان در کسب و کارها را بیان نمایید؟
۷. نحوه اثرگذاری منفی فرهنگ صوفیانه و عارفانه در کسب و کار ایرانیان را توضیح دهید؟
۸. ضمن تبیین مؤلفه‌های اخلاق کار، عواملی که منجر به تضعیف اخلاق کار در ایران شده است را بیان کنید؟
۹. ریشه شکل‌گیری فرهنگ تنبلی و آزمندی در ایرانیان ناشی از چه عواملی بوده است؟
۱۰. سازگاری با ناامیدی چگونه باعث شکل‌گیری نگرش منفی به کسب و کار در ایرانیان شده است؟
۱۱. اهمیت کارآفرینی مذهبی را با عنایت به مطالعات صورت گرفته در خصوص ارتباط بین اعتقادات مذهبی و تلاش‌های کارآفرینانه تشریح نمایید؟
۱۲. اهمیت کسب و کار و تلاش برای کسب روزی حلال از دیدگاه اسلام را با توجه به روایات اسلامی منقول از رسول مکرم اسلام ﷺ و ائمه بزرگوار اسلام ﷺ تشریح نمایید؟
۱۳. ضرورت استقلال کاری و راه‌اندازی کسب و کار مستقل در اسلام را با توجه به روایت نقل شده از امام جعفر صادق ﷺ بیان کنید؟
۱۴. اهمیت برخی مفاهیم اصلی فعالیت کارآفرینانه را با عنایت به روایات اسلامی تبیین نمایید؟
۱۵. سازگاری اعتقاد به تقدیر الهی و تلاش برای ایجاد کسب و کار جهت روزی حلال را با توجه به روایات ائمه معصومین ﷺ تبیین کنید؟

پرسش های چهار گزینه ای فصل دوم

- ۱- کدام یک از ضرب المثل ها و تعابیر زیر بیانگر گرایش سنتی ایرانیان به کارها و مشاغل دولتی است؟
 الف) زندگی بخور و نمیر (ب) آب باریکه (ج) مأمور و معذور (د) دم را غنیمت شمردن
- ۲- این که تلاش می کنیم حرفه ای را بیاموزیم و به آن مشغول شویم، عمدتاً به این دلیل است که فکر می کنیم حرفه امان به ما امکان می دهد تا به تمایلات و دلخواست های شخصی خود بپردازیم، بیانگر کدام مشکل نگرشی است؟
 الف) شخصی کردن کار (ب) نگرش تقدیرگرایانه (ج) تنبلی و آزمندی (د) هویت نیافتن با کار
- ۳- آرزوی آزمندانه ثروت در میان ایرانیان ناشی از واکنش منفعلانه به کدام مقوله است؟
 الف) ترویج قناعت طلبی (ب) غارت شدگی مستمر (ج) شخصی شدن کار (د) سازگاری با ناامیدی
- ۴- این شعر که: هر که افزوده گشت سیم و زرش / یا خودش دزد بوده یا پدرش، بیانگر حاکمیت چه نگرشی است؟
 الف) فرهنگ صوفیانه (ب) ضعف اخلاق کار (ج) سازگاری با ناامیدی (د) قدرت و ثروت به مثابه ارزش
- ۵- در کدام یک از نگرش های منفی کسب و کار، خود آرمانی ما خود ثروتمند است؟
 الف) قدرت و ثروت به مثابه ارزش (ب) سازگاری با ناامیدی (ج) تنبلی و آزمندی (د) شخصی کردن کار
- ۶- این که هر کس کارش را به گونه ای سامان دهد که فقط خودش از آن کار سر در بیاورد، بیانگر چه نوع نگرشی است؟
 الف) هویت نیافتن با کار (ب) قدرت و ثروت به مثابه ارزش (ج) شخصی کردن کار (د) نگرش صوفیانه
- ۷- در کدام نوع نگرش ها، زیرک ترین کارکنان کسانی هستند که توأمان اما پنهان کارانه تحت حمایت چند حامی قرار می گیرند؟
 الف) قدرت و ثروت به مثابه ارزش (ب) شخصی کردن کار (ج) هویت نیافتن با کار (د) نگرش تقدیرگرایانه
- ۸- وقتی کار حالت شخصی به خود می گیرد، چه نوع مناسبات اجتماعی در جامعه مسلط می شود؟
 الف) نظام تقدیرگرایانه (ب) نظام حامی پروری (ج) نظام آمرانه (د) نظام متظاهرانه
- ۹- وجه مهم حمایت حامی از مرئوسان در روابط کاری کدام است؟
 الف) غارت دستاوردهای فکری و عملی (ب) ایمن داشتن موقعیت شغلی
 ج) شوت کردن توپ اشتباهات به زمین دیگری (د) فساد اداری
- ۱۰- این که زندگی مسیری است که پیش پای انسان گسترده است و نه راهی که انسان با کار و فعالیت خویش می سازد، بیانگر چه نوع نگرشی است؟
 الف) نگرش صوفیانه (ب) نگرش تقدیرگرایانه (ج) سازگاری با ناامیدی (د) هویت نیافتن با کار
- ۱۱- در کدام یک از انواع نگرش ها، انسان ذاتاً فقیر دانسته می شود، و هر کوشش و فعالیت او برای رهایی از این ذات تقدیری، بیهوده و پوچ است؟
 الف) نگرش صوفیانه (ب) نگرش تقدیرگرایانه (ج) نگرش شخصی کردن کار (د) نگرش تنبلی و آزمندی

- ۱۲- تعهد درونی، فکری، عاطفی و عملی فرد برای انجام کار را چه می‌نامند؟
 الف) فرهنگ کار (ب) اخلاق کار (ج) مدل کسب و کار (د) هویت کار
- ۱۳- کدام یک از عوامل زیر منجر به تضعیف اخلاق کار در ایران شده است؟
 الف) فقدان تضادها در جامعه کسب و کار (ب) حاکمیت نظام شایستگی طلبی
 ج) سهم بردن از ثروت حاصل از فروش نفت (د) تصاحب دستاوردهای کاری دیگران
- ۱۴- کدام یک از خصلت‌های روان‌شناختی اجتماعی در عرصه کار و فعالیت از یک سو تنبلی و از سوی دیگر آزمندی را موجب شده است؟
 الف) ثروت به مثابه ارزش (ب) سازگاری طلبی با حکومت استبدادی
 ج) شخصی کردن کار (د) هویت نیافتن با کار
- ۱۵- باری به هر جهت بودن در کار و فعالیت، ایجاد تردید و بی‌اعتمادی، رها نمودن کار سخت و جدی و به هر چه پیش آید، خوشامد گفتن، نتیجه کدام مقوله اجتماعی است؟
 الف) تنبلی و آزمندی (ب) سازگاری با ناامیدی (ج) هویت نیافتن کار (د) شخصی کردن کار
- ۱۶- زمینه‌ای که تلاش می‌کند تا تأثیر ارزش‌های حاکم بر جامعه که منبعث از باورهای دینی و سیره عملی و نظری بزرگان دینی است را در فعالیت‌های کارآفرینانه تشریح کند، چه نامیده می‌شود؟
 الف) کارآفرینی فرهنگی (ب) کارآفرینی مذهبی (ج) فرهنگ کسب و کار (د) کارآفرینی مستقل
- ۱۷- از جمله اولین صاحب‌نظرانی که در بررسی‌های خود ارتباط بین باورهای مذهبی و میزان موفقیت کسب و کارها را مورد تأیید قرار داد، چه کسی بود؟
 الف) ژوزف شومپتر (ب) موریسون (ج) ماکس وبر (د) کوکرهام
- ۱۸- در مطالعه کدام یک از صاحب‌نظران، تأثیر باورهای مذهبی به ویژه توکل بر خدا و یاد کردن از خدا بر موفقیت کسب و کارها مورد تأیید قرار گرفت؟
 الف) ماکس وبر (ب) کوکرهام (ج) اندرسون و همکاران (د) ژان باتیست سی
- ۱۹- در مطالعات صاحب‌نظران مختلف در خصوص ارتباط مذهب با کارآفرینی، ارتباط کدام یک از متغیرهای زیر مورد تأیید قرار نگرفته است؟
 الف) ارتباط منفی رشد اقتصادی با باورهای مذهبی
 ب) ایمان به خدا منجر به کارآفرین‌تر شدن افراد می‌شود
 ج) تأثیر مثبت ارزش‌های مذهبی در میزان مشارکت و درک فعالیت‌های کارآفرینانه
 د) تأثیر مثبت رفتارهای اخلاقی در موفقیت کارآفرینان
- ۲۰- در حدیث منقول از امام صادق علیه السلام تنها اشکال حضرت داود علیه السلام از نظر خداوند متعال چه چیزی بوده است؟
 الف) کار با دست (ب) ارتزاق از بیت‌المال (ج) ساختن زره (د) فروش زره

۲۱- این فرمایش امام علی علیه السلام که: «از کاری که بیمناکی خود را به آن درافکن» بیانگر کدام یک از مفاهیم کارآفرینی است؟

الف) آینده نگری ب) استقامت ج) توفیق طلبی د) ریسک پذیری

۲۲- کدام یک از فرمایشات زیر که از ائمه علیهم السلام نقل شده است، بیانگر مفهوم عزم راسخ است؟

الف) علم اندکی که با عمل همراه باشد، بهتر است از علم زیاد بدون عمل

ب) دوراندیشی آن است که مترصد فرصت بمانی و در زمان مناسب شتاب کنی

ج) مداومت و پایداری بر کار از خود کار سخت تر است.

د) کسی که به دست خویش کسب و کاری پیشه کند، دوست نزدیک خداوند است.

۲۳- این فرمایش امام علی علیه السلام که می فرماید: «فرصت را در هنگامه اش غنیمت شمار، زیرا اگر از دست برود آن را درخواهی یافت» بیانگر چیست؟

الف) فرصت شناسی ب) سرعت عمل ج) فرصت سازی د) بینش و بصیرت

۲۴- این فرمایش امام علی علیه السلام که می فرماید: «فرصت زود می گذرد و دیر تکرار می شود» بیانگر چیست؟

الف) آینده نگری ب) توفیق طلبی ج) جلوگیری از فرصت سوزی د) بینش و بصیرت

۲۵- در حدیث امام صادق علیه السلام اهمیت چه عاملی مورد تأکید قرار گرفته که فقدان آن در انجام دهنده کارها به مسافری تشبیه شده است که در بیراهه حرکت می کند و هر چه بر سرعت خود می افزاید، به همان نسبت از جاده دورتر می شود؟

الف) عملگرایی ب) بینش و بصیرت ج) فرصت شناسی د) عزت نفس

۲۶- این که امام حسن عسگری علیه السلام می فرمایند: «گرچه خداوند در نظام حکیمانه آفرینش، روزی مردم را تضمین نکرده است، ولی مبادا اندیشه ضمانت خداوند روزی دهنده مغرورتان سازد و شما را از انجام فریضه کار و کوشش باز دارد» بیانگر چه مفهومی است؟

الف) تقدیرگرایی ب) توکل کارآفرینانه ج) تعهد کاری د) آینده نگری

۲۷- این فرمایش امام علی علیه السلام که می فرمایند: «جوینده چیزی، یا به آن، یا بخشی از آن خواهد رسید» بر کدام یک از مفاهیم کارآفرینی تأکید دارد؟

الف) استقلال کاری ب) روحیه شکست ناپذیری ج) عزم راسخ د) عملگرایی

۲۸- حدیث منقول از امام علی علیه السلام که می فرمایند: «شتاب پیش از توانایی بر کار، و سستی پس از به دست آوردن فرصت، از بی خردی است» بیانگر کدام مفهوم است؟

الف) فرصت گرایی ب) فرصت شناسی ج) فرصت سازی د) ریسک پذیری

۲۹- این فرمایش پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و سلم که: «تاجر کم دل حرمان برد و تاجر پر دل روزی خورد» اهمیت چه مفهومی از

کارآفرینی را بیان می کند؟

الف) استقلال کاری ب) توفیق طلبی ج) ریسک پذیری د) فرصت شناسی

۳۰- این اعتقاد که: «عمر گرانیهاست، چرا آن را با کار کردن هدر دهیم» بیانگر چه نگرشی به کسب و کار است؟

الف) نگرش منفی ب) نگرش مثبت ج) نگرش خنثی د) نگرش مثبت و منفی

۳۱- این فرمایش امام صادق (علیه السلام) که: «کسی که اجیر شود، روزی را بر خود ممنوع کرده است» بیانگر چه مفهومی است؟

الف) تشویق به تولید ب) راه اندازی کسب و کار مستقل ج) اعتقاد به تقدیر د) منع دنیاپرستی

۳۲- نگرش به کسب و کار حاوی چه مفهومی است؟

الف) آمادگی جسمانی ب) آمادگی روانی ج) آمادگی فیزیکی و روانی د) آمادگی علمی

۳۳- کدام یک از احادیث ذیل بیانگر داشتن استقلال کاری و راه اندازی کسب و کار مستقل است؟

الف) تلاش کننده برای خانواده خود همچون مجاهد در راه خدا است

ب) کسی که از دسترنج خویش بخورد، روز قیامت در شمار انبیاء است

ج) در پی روزی حلال رفتن بر هر مسلمانی واجب است

د) کسی که اجیر شود، روزی را بر خود ممنوع کرده است

۳۴- کدام یک از موارد زیر بیانگر دیدگاه اسلام در خصوص کسب و کار نیست؟

الف) روزی انسان صرفاً براساس تقدیر الهی است

ب) انسان کسل در امور دنیایی، نسبت به امور اخروی خود کاهل تر است

ج) در پی روزی حلال رفتن بر هر مسلمانی واجب است.

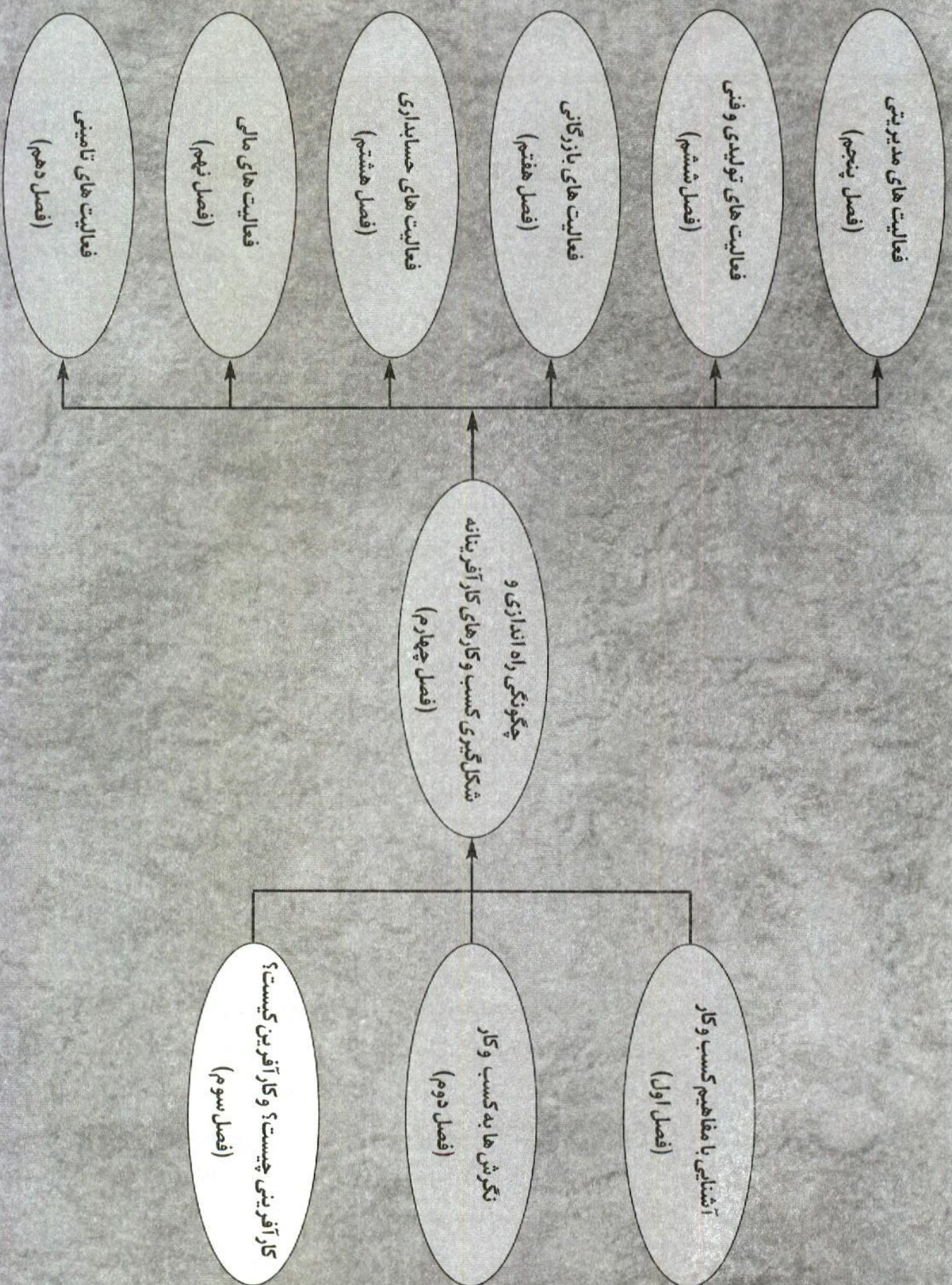
د) نه جزء از ده جزء عبادت در کسب روزی حلال است.

۳۵- وقتی فرد انجام کار را یک تکلیف در برابر دستمزدی که به او می دهند، ارزیابی می کند، دارای چه نگرشی است؟

الف) نگرش مثبت ب) نگرش منفی ج) نگرش مثبت و منفی د) نگرش خنثی

۳۶- براساس دیدگاه دین مبین اسلام، به انسان در انجام کسب و کار با چه دیدگاهی نگریسته می شود؟

الف) ابزار تولید ب) محور آفرینش ج) مهره ای از چرخ تولید د) در ردیف دیگر حیوانات



فصل سوم

کارآفرینی چیست؟ و کارآفرین کیست؟

اهداف رفتاری:

- در پایان این فصل از دانشجویان انتظار می‌رود که:
- با ریشه و سیر تکاملی کارآفرینی آشنا شوند؛
- با تعاریف کارآفرینی آشنا شوند و تعریفی جامع از کارآفرینی ارائه دهند؛
- اهمیت و ضرورت کارآفرینی را بیان کنند؛
- با انواع کارآفرینی آشنا شوند و آن‌ها را توضیح دهند؛
- رویکردهای مربوط به شناسایی کارآفرینان را توضیح دهند؛
- ویژگی‌های شخصیتهای کارآفرینان را برشمارند؛
- ویژگی‌های مهم شخصیتهای کارآفرینان همچون حالت‌های ذهنی مثبت، نیاز به موفقیت، تمایل به ریسک و مخاطره، گرایش به خلاقیت و نوآوری، روحیه شکست‌ناپذیری، مرکزکنترل درونی و نیاز به استقلال را تشریح کنند؛
- مراحل خلاقیت را تبیین نموده و فنون آنان را تشریح نمایند؛
- ویژگی‌های شخصیتهای کارآفرینان را در خود بسنجند؛
- رویکرد رفتاری کارآفرین را تعریف و ویژگی‌های جمعیت شناختی کارآفرینان را تشریح کنند.

فعالیت‌های مورد انتظار:

- انتظار می‌رود که دانشجویان در طول فصل، فعالیت‌های زیر را انجام دهند:
۱. با توجه به تعاریف مختلفی که از کارآفرینی شده است، برداشت خود را از تعریف کارآفرینی در قالب چند سطر بیان کنند؛
 ۲. با توجه به ویژگی‌های شخصیتهای کارآفرینان بیان شده است، یک کارآفرین را در میان اعضای خانواده، بستگان یا محل زندگی خود شناسایی کرده، با انجام مصاحبه با او، ضمن ارزیابی ویژگی‌های شخصیتهای او، ویژگی‌های جمعیت شناختی وی را در قالب گزارش مستندی تهیه و در کلاس عرضه کنند؛
 ۳. با توجه به انواع تست‌هایی که برای سنجش شخصیت کارآفرین موجود است، آن‌ها را تکمیل و در هر جلسه نتایج ارزیابی را در کلاس مطرح کرده، نقاط قوت و ضعف خود را بررسی کنند و با راهنمایی استاد مربوطه، در بهبود ویژگی‌های کارآفرینی خود بکوشند. پیشنهاد می‌شود که بخشی از زمان کلاس به این موضوع اختصاص یابد و هر کدام از خودآزمایی‌ها به طور جداگانه در جلسات مختلف بررسی و تحلیل شود؛
 ۴. حداقل یک کارآفرین به کلاس درس دعوت شود و دانشجویان با مطرح کردن سؤالاتی، با ویژگی‌های شخصیتهای او جمعیت شناختی و نحوه فعالیت‌های کارآفرین آشنا شوند؛
 ۵. برای آشنایی با فنون خلاقیت، مسائلی در کلاس مطرح شود و با استفاده از اصول و قواعد هریک از فنون، برای مساله مورد نظر راه‌حل‌های خلاقانه ارائه شود؛
 ۶. مطالعه‌ی موردی این فصل را تجزیه و تحلیل کنند؛
 ۷. با توجه به پرسشنامه‌های این فصل، وضعیت خود را ارزیابی کنند.

تعریف کارآفرینی از کجاوا لغوی:

۱- سید کجاوا یا تحولی واژه کارآفرینی در تاریخ؟ این واژه در قرن چهاردهم به مردیان مالیاتی اطلاق می شد. (رست بیری)
در قرن پانزدهم این واژه به رهبان، ارکست موسیقی اطلاق می شد (هاهند شده)
در قرن شانزدهم به کسانی اطلاق می شد که به مأموریت نظامی اعزام می شدند

مقدمه

(واژه کارآفرینی از ریشه ی فرانسوی Entrepreneur است که مفهوم تعهد کردن کاری را در بر می گیرد.)
(کارآفرین کسی است که تعهد می کند تا سازماندهی و مدیریت کسب و کار جدیدی را که توأم با ریسک است، بپذیرد) (Kuratko & Hodgettes, 2001, p.28)

کارآفرین در زبان فرانسه، ابتدا به کسی اطلاق می شد که گروه موزیک یا دیگر فعالیت های تفریحی و سرگرم کننده را سازماندهی می کرد. سپس در اوایل قرن شانزدهم میلادی این مفهوم برای کسانی به کار برده می شد که به مأموریت های نظامی اعزام می شدند. به تدریج این واژه در قرن هفدهم کاربرد بیشتری پیدا کرد و فعالیت های مهندسی، همچون امور ساختمانی و سنگرسازی را نیز شامل شد. با شروع قرن هیجدهم، این اصطلاح برای فعالیت های اقتصادی نیز به کار گرفته شد. در این قالب، مفهوم کارآفرین، بیش از چهار قرن مسیر تکاملی خود را پیمود. از این زمان به بعد بود که واژه کارآفرین برای فعالیت های متنوع و در قالب دیدگاه های مختلف مطرح شد (Khanka, 2003, p.1).

۱. سیر تکاملی و تعاریف کارآفرینی

(کارآفرینی موضوعی میان رشته ای است که رشته های مختلفی همچون اقتصاد، روان شناسی، مردم شناسی، جامعه شناسی، مدیریت و علوم سیاسی در تکامل آن نقش اساسی داشته اند) (مقامی، ۱۳۸۱، ص ۲).

علاوه بر اقتصاددانان، صاحب نظران روان شناسی، مدیریت، جامعه شناسی و مردم شناسی نیز به بررسی جنبه های مختلف کارآفرینی پرداخته اند. مطالعه ی کارآفرینی در روان شناسی بر درک این نکته که چطور صفات افراد مختلف با انگیزش و عملکرد کارآفرینانه ی آنان ارتباط دارد، متمرکز بوده است. جامعه شناسان در شناسایی گروه بندی های اجتماعی بر اساس مذهب و نژاد و تأثیر آن ها در فعالیت های کارآفرینانه، تلاش هایی کرده اند و مردم شناسان نیز بر نقش های فرهنگ و روابط اجتماعی در کارآفرینی تأکید داشته اند. در اواخر دهه ی هشتاد میلادی نیز نویسندگان علوم مدیریت، به کارآفرینی و اداره ی

امور کسب و کارهای کارآفرینانه توجه کردند (مقیمی، ۱۳۸۳، صص ۷۹-۷۴). مفهوم کارآفرینی دارای سیماهای مختلفی است و این واژه در زمینه‌های مختلف علمی و از منظرهای مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. اقتصاددانان کارآفرینان را به عنوان عاملین اصلی خلق فرصت‌های سرمایه‌گذاری تلقی می‌کنند. جامعه‌شناسان از کارآفرینان به عنوان تحریک‌کنندگان حساس در نوسازی جوامع یاد می‌کنند. روان‌شناسان کارآفرینان را به عنوان «انسان کارآفرینانه» مورد بررسی قرار می‌دهند و به منظور کشف صفات مشخصه کسانی که توسعه‌ی اقتصادی را رهبری می‌کنند، به دنبال شناسایی انگیزه‌ها و آرمان‌های آن‌ها هستند. دانشمندان علوم سیاسی، کارآفرینان را کودکان بی‌غرض نظام سیاسی می‌دانند که باید کمک‌های مؤثری برای ظهور و بروز آن‌ها در جامعه به عمل آید (p. 269-270). (Latha & Murthy, 2009, p.170).

در تاریخ توسعه‌ی اقتصادی، اقتصاددانان کلاسیک، همچون آدام اسمیت^۲ و دیوید ریکاردو^۳، نقش مهمی برای کارآفرین در توسعه‌ی اقتصادی قائل نبودند. به نظر آنان عوامل تولید، عبارت‌اند از: سرمایه، ماشین آلات و نیروی کار که به طور خودکار و خودتنظیم توسعه‌ی اقتصادی را موجب می‌شوند (p.14). (Khanka, 2003).

ریچارد کانتیلون^۴ در حدود سال‌های ۱۷۳۰ میلادی برای اولین بار عوامل اقتصادی را به سه دسته تقسیم

نمود:

۱. مالکان زمین

۲. عوامل اقتصادی دست‌مزدبگیر

۳. آن دسته از عوامل اقتصادی که با قبول خطر و ریسک در بازار بورس فعالیت می‌کنند.

ژان باتیست سی^۵ اولین کسی بود که بر نقش حیاتی کارآفرینان در بسیج منابع اقتصادی بر اساس اصول بهره‌وری تأکید کرد (Schiller & Crewson, 1997, p.2).

ژوزف شومپتر^۶ (۱۹۳۴ میلادی) اقتصاددان برجسته، کارآفرینی را موتور محرکه‌ی توسعه‌ی اقتصادی می‌داند و از آن تحت عنوان «تخریب خلاق» یاد می‌کند. این بدان معنی است که کارآفرین، تعادل ایستا را در اقتصاد تخریب و تعادل پویایی را که لازمه‌ی توسعه‌ی اقتصادی است، ایجاد می‌کند. کار شومپتر در مورد توسعه‌ی اقتصادی و کارآفرینی، تأثیر به سزایی بر آثار بعدی در مورد کارآفرینی داشته است، به طوری که وی را پدر کارآفرینی می‌نامند.

2. Adam Smith
3. David Ricardo
4. Richard Cantillon

5. Jean Baptis Say
6. Joseph Schumpeter

✓ در مجموع، سه نگرش اصلی اقتصادی در حوزه‌ی کارآفرینی وجود دارد: ۱. مکتب نئوکلاسیک

۲. مکتب اتریش

۳. مکتب شومپیتر

در علم آفرینی؛ روزف شومپیتر
چون تعریف کامل ارائه داده این لقب را از من است.

✓ در مکتب نئوکلاسیک، کارآفرین یک صاعقه‌ی حسابگر است. افرادی که به سرعت رعد و برق، گزینه‌ها

و فرآیندهای مولد را بررسی و بهترین گزینه‌ها را انتخاب می‌کنند. مکتب اقتصادی اتریش، مفهومی

پویاتر و غنی‌تر از کارآفرینی مطرح می‌کند. بر اساس رویکرد این مکتب، کارآفرینان فرصت‌های بازار

نامتعادل را کشف و از آن‌ها بهره‌برداری می‌کنند تا بازار به موقعیت تعادل برسد. شومپیتر به عنوان

دانشجوی مکتب اتریش، کارآفرین را فردی متفکر، جسور و رهبری الهام‌بخش می‌داند که باید با ترکیب

منابع اقتصادی در قالب روشی جدید، عدم تعادل اقتصادی ایجاد کند (Loundsbury, 1998, pp.3-2).

شومپیتر (۱۹۳۶ میلادی) اذعان می‌دارد که توسعه‌ی اقتصادی زمانی بروز می‌کند که ترکیبات جدید

پدیدار می‌شوند. شومپیتر آن‌چه که از ترکیبات جدید حاصل می‌شود را «کسب و کار مخاطره‌آمیز»^۷ می‌نامد

و فردی که دست به چنین اقدامی می‌زند را کارآفرین می‌نامد. شومپیتر (۱۹۴۲ میلادی) به کارآفرین

به عنوان یک رهبر و یک تسهیل‌گر می‌نگرد که فرآیند تخریب خلاقانه را موجب می‌شود.

✓ ترکیبات جدید شومپیتری شامل موارد ذیل است:

۱- معرفی یک کالای خوب یا کیفیتی جدید از یک کالا؛

۲- معرفی یک روش جدید تولیدی؛

۳- گشایش بازاری جدید؛

۴- تسخیر منبعی جدید از عرضه‌ی عناصر و مواد اولیه؛

۵- نوسازی در هر صنعت.

به زعم شومپیتر، کارآفرینان صرفاً افرادی نیستند که کسب و کار مستقلى راه‌اندازی می‌کنند، بلکه

کارآفرینان شامل تمامی کسانی می‌شوند که دارای یکی از این کارکردها هستند. بر این اساس کارکنان شاغل

در یک سازمان نیز می‌توانند تحت شمول این مفهوم قرار گیرند (Bull & Willard, 1993, p.185).

«ونکاتارامان»^۸ (۱۹۹۷ میلاد) کارآفرینی را به عنوان مبحثی کلیدی و ابزاری مدبرانه برای رشد اقتصادی

تلقی می‌کند. «موریس»^۹ (۲۰۰۱ میلادی) آن را مکانیزمی توانمند برای تغییر ساختاری و توسعه‌ی

7. Enterprise

8. Venktaraman

9. Morris

منطقه‌ای می‌داند، «چایلز»^{۱۰} و همکارانش (۲۰۰۷ میلادی) کارآفرینی را به عنوان پدیده‌ای برای اشتغالزایی جدید در اقتصاد بازار مورد ارزیابی قرار می‌دهند و «شان»^{۱۱} (۲۰۰۸ میلادی) بیان می‌دارد که صاحب‌نظران دانشگاهی و خط مشی‌گذاران بر این باورند که کارآفرینی و کسب و کارهای کوچک در توسعه‌ی اقتصادی نقش مهمی ایفا می‌کند (Gupta & York, 2009, pp. 348-9).

پیتر دراگر (۱۹۸۵ میلادی) معتقد است که کارآفرینی عبارت است از اقدامی نوآورانه که با بهره‌مندی از منابع موجود، ظرفیت جدیدی برای تولید ثروت ایجاد می‌شود (Ibid, p.185).

براساس دیدگاه «کالینز»^{۱۲} و «مور»^{۱۳} (۱۹۶۴ میلادی) و همچنین «هبرت»^{۱۴} و «لینک»^{۱۵} (۱۹۸۸ میلادی)، واژه‌ی کارآفرینی از منظر تاریخی، به تلاش‌های یک فرد در تبدیل یک بینش به کسب و کار موفقیت‌آمیز اشاره دارد (Kearney & Hisrich & Roche, 2009, p.27).

«بیرلی»^{۱۶} (۲۰۰۱ میلادی) بیان می‌دارد که کارآفرینی حول مبحث «تولید ثروت و مالکیت»^{۱۷} است که برای دستیابی به آن، مسیرهای مختلفی همچون: «کسب نمایندگی»^{۱۸}، «راه‌اندازی کسب و کار مخاطره‌آمیز»^{۱۹}، «تملک مدیریت شرکت»^{۲۰} و «کسب و کار ارثیه‌ای»^{۲۱} وجود دارد (Ibid, p.27).

ونکاتارامان (۱۹۹۷ میلادی) بیان می‌دارد که کارآفرینی مستلزم کشف، ارزیابی و بهره‌مندی از کالاها و خدمات در آینده است (Murphy, 2009, p. 110). فعالیت کارآفرینی الزاماً نیازمند خلق شرکتی جدید

نیست و همچنین لازم نیست که حتماً فردی به تنهایی تمام جنبه‌های مختلف کسب و کار را در طول زمان مدیریت کند (Ibid, p.110).

فعالیت خوداشتغالی تمرکزش بر افرادی است که خودشان را به کار می‌گیرند و دستمزدی توسط دیگران یا سازمان‌ها به آن‌ها پرداخت نمی‌شود و نیروی کار حقوق بگیر نیز در استخدام خود ندارند. (Ibid, p.286)

«شارما»^{۲۲} و «کریسمن»^{۲۳} (۱۹۹۹ میلادی) معتقدند که: کارآفرینان، افراد یا گروه‌هایی هستند که به شکل مستقل یا از جانب یک سیستم سازمانی عمل می‌کنند، سازمان‌هایی جدید ایجاد می‌کنند و یا اقدام به نوآوری و احیای سازمانی می‌کنند که قبلاً وجود داشته است. همان طور که این تعریف نشان می‌دهد، کارآفرینان می‌توانند چه به صورت مستقل و چه به صورت تابعی از یک سازمان عمل کنند، هر چند فعالیت

10. Chiles
11. Shane
12. Collins
13. Moore
14. Hebert
15. Link
16. Birley

17. Wealth creation and ownership
18. Franchising
19. Corporate venturing
20. Management buy - out
21. Business inheritance
22. Sharma
23. Chrisman

کارآفرین کیست؟

جدول ۱-۳: تعاریف کارآفرینی و کارآفرین از دیدگاه صاحب‌نظران

ردیف	صاحب‌نظران کارآفرینی	تعاریف کارآفرینی و کارآفرین
۱	ژان باتیست سی	کارآفرین فردی است که منابع اقتصادی را از حوزه‌ای که دارای بهره‌وری و سود پایین تر است، به حوزه‌ای که دارای بهره‌وری و سود بالاتر است، منتقل می‌کند (1991, p.6, Prokopenko & Pavlin).
۲	ژوزف شومپتر	کارآفرین فردی است که ترکیبات جدیدی را در تولید ایجاد می‌کند و کارآفرینی عبارت است از عرضه‌ی کالایی جدید، روشی جدید در فرآیند تولید، ایجاد بازاری جدید، یافتن منابع جدید و ایجاد هر گونه تشکیلات جدید در کسب و کار (Ibid).
۳	کرایزner ^{۲۴}	کارآفرینی بر بهره‌برداری از فرصت‌های کشف نشده تأکید دارد (Ibid).
۴	پیتر دراکر ^{۲۵}	کارآفرینی بهره‌برداری از فرصت‌ها برای ایجاد تغییر است و کارآفرین همواره به دنبال تغییر، پاسخ دادن به آن و بهره‌برداری از آن به عنوان یک فرصت است (مقیمی، ۱۳۸۴، ص ۲۵).
۵	وسپر ^{۲۶}	کارآفرینان افرادی اند که رقابت را افزایش می‌دهند، به دنبال فرصت‌های مناسبی اند تا در محیط بازار، نیازهای برآورده نشده را برآورده کنند و عقاید جدید را خلق و اجرا کنند (مقیمی، ۱۳۸۳، ص ۷۵).
۶	تیمونز ^{۲۷}	کارآفرینی، خلق چیزی ارزشمند از هیچ است (مقیمی، ۱۳۸۳، ص ۷۵).
۷	استیونسون ^{۲۸}	کارآفرینی عبارت است از پیگیری فرصت‌ها بدون توجه به منابعی که در کنترل اند (2, p. Hurley, 1992).
۸	پارستون ^{۲۹}	کارآفرینی رفتاری مدیریتی است که فراتر از ظرفیت‌های افراد به طور دائم از فرصت‌ها برای دستیابی به نتایج، بهره‌برداری می‌کند (1, p. Thompson, 1999).
۹	تامپسون ^{۳۰}	کارآفرینی موقعیت‌یابی و بهره‌برداری از فرصت‌هاست (مقیمی، ۱۳۸۴، ص ۲۵).
۱۰	استونر ^{۳۱}	کارآفرین کسی است که کسب و کار مخاطره‌آمیز جدید و سازمان جدیدی را بنیانگذاری می‌کند (159, p. Stoner et al., 1995).
۱۱	احمدپور و مقیمی	کارآفرین، فردی است که دارای ایده و فکر جدید می‌باشد و با بسیج منابع از طریق فرایند ایجاد یک کسب و کار (کسب و کار الکترونیکی یا اینترنتی ^{۳۲} ، کسب و کار خانگی ^{۳۳} ، کسب و کار خانوادگی ^{۳۴} ، کسب و کار کوچک و متوسط ^{۳۵}) که توأم با مخاطره مالی و اجتماعی و حیثیتی است، محصول و خدمت جدید به بازار عرضه می‌کند. ()

24. Krizner
25. Drucker
26. Vesper
27. Timmons

28. Stevenson
29. Parston
30. Thompson
31. Stoner

32. E-business
33. Home business
34. Family business
35. Small & Medium Enterprise (SME)

مستقل و فردی آنها رایج تر است و بیشترین توجهات را به خود جلب کرده است (مقیمی و پازوکی، ۱۳۸۷، ص ۴۲۴).

✓ مطالعات مربوط به کارآفرینی مستقل در دو سطح قابل بررسی است:

۱- فعالیت در سطح فردی (خوداشتغالی)^{۳۶}

۲- فعالیت در سطح سازمانی (تشکیلات جدید^{۳۷} یا خلق شرکت^{۳۸}) (Gartner & Scott, 1995, p.285)
شارما و کریسمن (۱۹۹۹ میلادی) اقدامات مربوط به ایجاد، احیا یا نوآوری سازمانی که بصورت مستقل یا در درون سازمان موجود^{۳۹} رخ می دهد را کارآفرینی می نامند. فعالیت کارآفرینی که در مرزهای سازمان موجود رخ می دهد، کارآفرینی سازمانی نامیده می شود و کارآفرینی مستقل نیز در برگیرنده ی فعالیت های خلاقانه ی سازمانی است که توسط افرادی شکل می گیرد که مستقل از سازمان موجود عمل می کنند. به افرادی که درگیر فعالیت های مستقل و همچنین کارآفرینی سازمانی می گردند، کارآفرین گفته می شود (همان ماخذ، ص ۴۵۴).

با توجه به تعاریف مختلفی که صاحب نظران از کارآفرینی و کارآفرین داده اند، چکیده ای از این تعاریف در قالب جدول ۳-۱ منعکس شده است.

با توجه به آنچه گذشت، می توان در یک جمع بندی کلی کارآفرینی را این گونه تعریف کرد: کارآفرینی فرآیندی است که در آن فرد دارای ایده و فکر جدید با بسیج منابع از طریق فرایند ایجاد یک کسب و کار (کسب و کار الکترونیکی یا اینترنتی، کسب و کار خانگی، کسب و کار خانوادگی، کسب و کار کوچک و متوسط) که توأم با مخاطره ی مالی و اجتماعی و حیثیتی است، محصول و خدمت جدید به بازار عرضه می نماید.

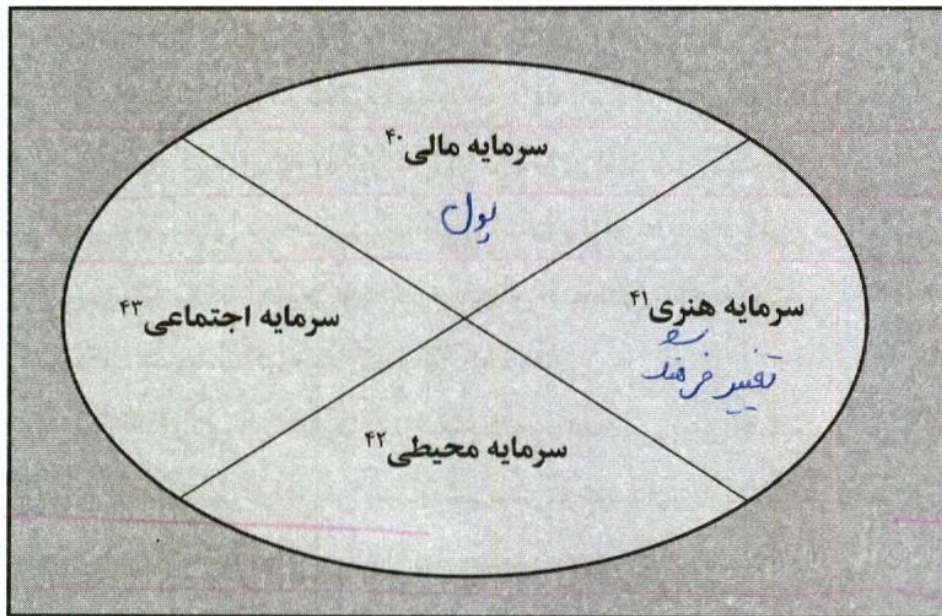
کارآفرینی و کسب و کارهای مخاطره آمیز، محرک توسعه هستند و کارآفرینان که در رأس کسب و کارهای مخاطره آمیزند، در جست و جوی فرصت ها برای خلق سرمایه در فرآیند توسعه هستند.
نمودار ۳-۱ چهار سرمایه مختلف را مورد شناسایی قرار می دهد که می تواند بوسیله کارآفرینی و کارآفرینان در فرایند توسعه ی جوامع ایجاد شود.

36. Self - employment

37. New establishing

38. Firm creation

39. Existing organization



نمودار ۱-۳: انواع سرمایه‌های ایجاد شده به وسیله کارآفرینان

سرمایه مالی، ایجاد ثروت را نشان می‌دهد که نتیجه یک کسب و کار انتفاعی است. سرمایه‌ی اجتماعی، بیانگر میزان اعتماد، مشارکت و تعاملات سازنده مردم در جامعه می‌باشد که نوعاً نتیجه کارآفرینی اجتماعی است. در حالی که سرمایه‌ی هنری چیزهای ناملموس‌تری را نشان می‌دهد که زندگی انسانها را پرنشاط می‌کند و احساس خوشایند را در مردم جامعه ایجاد می‌کند. سرمایه محیطی نیز با پایداری منابع طبیعی سروکار دارد.

بعضی کارآفرینان و کسب و کارها، سرمایه مالی و یا اجتماعی ایجاد می‌کنند، برخی از محیط محافظت می‌کنند و برخی نیز تمامی این سرمایه‌ها را به صورت توأمان ایجاد می‌کنند. البته بعضی کسب و کارهای انتفاعی ممکن است به علت تمرکز صرفاً مالی برای کسب قدرت و ثروت، سرمایه‌های اجتماعی، هنری و محیطی را ویران سازند.

اساساً کارآفرینی و رفتار کارآفرینانه در هر زمینه‌ای قابل پیگیری است. مهم‌ترین این زمینه‌ها عبارت‌اند از: کسب و کارهای بازرگانی و تجاری، امور اجتماعی، امور علمی، امور هنری، امور ورزشی، امور اکتشافی و ماجراجویانه و بسیاری از زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی و اقتصادی دیگر (مقیم، ۱۳۸۲، ص ۵).

د
د
د

۲. اهمیت و ضرورت کارآفرینی

بی شک، روند توسعه‌ی اقتصادی در کشورهای توسعه یافته، بیانگر این واقعیت است که اقتصاد تحت تأثیر کارآفرینی است، به گونه‌ای که کارآفرینان در توسعه‌ی اقتصادی کشورهای توسعه یافته، نقش محوری داشته‌اند و سرمایه‌های در دسترس جامعه را کشف و از آن‌ها بهره‌برداری می‌کنند. این در حالی است که کشورهای توسعه نیافته اهمیت آن را در توسعه‌ی اقتصادی نادیده گرفته و به خاطر غفلت از این عنصر حیاتی، موجبات عقب ماندگی خود را فراهم نموده‌اند.

تاریخچه‌ی توسعه‌ی اقتصادی در کشورهای توسعه یافته، مستنداتی برای حمایت از این واقعیت فراهم می‌آورد که اقتصاد، تحت تأثیر کارآفرینی است. شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد علت توسعه‌ی کشورهایی همچون آمریکا، ژاپن و آلمان که از نظر صنعتی توسعه یافته‌اند، کارآفرینی است. کارآفرینی هم اکنون به عنوان یک حرفه ظهور کرده است و همانند دیگر حرفه‌ها باید توسعه یابد و از طریق برنامه‌های آموزشی و دانشگاهی خاص مبتنی بر مطالعات رفتاری و تجربی، پرورش پیدا کند (p.1, 2003, Khanka).

پارسون و اسملسر^{۴۴}، کارآفرینی را یکی از دو شرط ضروری توسعه‌ی اقتصادی می‌دانند. (شرط ضروری دیگر به نظر آنان عبارت است از خروجی افزوده‌ی سرمایه). شومپیتر نیز به علت نقش کارآفرینی در ایجاد نوآوری، آن را محور کلیدی توسعه‌ی اقتصادی تلقی می‌کند (Ibid, p.14).

امروزه صاحب‌نظران بر نقش کارآفرینی در توسعه اقتصادی و اجتماعی اتفاق نظر دارند. مهم‌ترین این نقش‌ها از این قرارند:

اهمیت و ضرورت کارآفرینی

۱. کارآفرینی موجب گردآوری پس‌اندازهای عمومی بی‌هدف و سرگردان می‌شود و تشکیل سرمایه را بهبود می‌بخشد.

۲. کارآفرینی منجر به ایجاد اشتغال در مقیاس وسیع می‌شود. بنابراین، کارآفرینی مشکلات بیکاری را که ریشه‌ی بسیاری از مشکلات اقتصادی - اجتماعی است، کاهش می‌دهد.

۳. کارآفرینی به توسعه‌ی متوازن منطقه‌ای منجر می‌شود.

۴. کارآفرینی باعث کاهش تمرکز اقتصادی در جامعه می‌شود.

۵. کارآفرینی منجر به توزیع مجدد ثروت، درآمد و حتی قدرت سیاسی به صورت عادلانه در جامعه می‌شود.

۶. کارآفرینی، منابع، سرمایه‌ها و مهارت‌ها را که ممکن است بی‌استفاده و سرگردان باقی مانده باشند،

به طور مؤثر به تحرک وامی دارد.

۷. کارآفرینی کیفیت زندگی را بهبود می بخشد. کارآفرینان، پیوسته در حال ابداع و توسعه ی کالاها و خدمات جدیدند. این گونه تلاش های بدیع، موجب تولید تکنولوژی و ماشین آلات بهتر و سیستم های تولیدی مؤثرتر می شود و از این طریق، محصولات و خدمات ارتقا می یابد و کیفیت زندگی را بهبود می بخشد و زندگی را راحت تر و ساده تر می کند.

۸. کارآفرینی، تجارت خارجی را که جزء مهمی از توسعه ی اقتصادی کشورهاست، ارتقا می دهد.
۹. کارآفرینی موجب افزایش منافع و سرمایه اجتماعی از طریق دولت می شود. با درآمدهایی که دولت از طریق مالیات، حقوق گمرکی و واگذاری پروانه ی کارآفرینان به دست می آورد، می تواند در پروژه های مختلفی همچون احداث جاده ها و پل ها، سرویس ها و تسهیلات آموزشی و پزشکی، حفظ صلح و آرامش و دیگر زمینه های اجتماعی و فرهنگی سرمایه گذاری کند (Ibid, pp.16-17)

علاوه بر موارد یادشده، می توان کارآفرینی را عامل تحریک و تشویق حس رقابت، عامل تحریک، ترکیب و مهیا کردن عوامل تولید، عامل ساماندهی منابع و استفاده ی اثربخش از آن ها، عامل یکپارچگی و ارتباط بازارها، عامل رفع خلل، شکاف ها و تنگناهای بازار و اجتماع، یکی از عوامل تولید، عامل کاهش بوروکراسی اداری (کاهش پشت میزنشینی و مشوق عمل گرایی و ...)، عامل تحول و تجدید حیات ملی و محلی (کارآفرینی فراتر از شغل و حرفه است، یک شیوه ی زندگی است)، عامل شناخت، ایجاد و گسترش بازارهای جدید، عامل نوآوری و روان کننده ی تغییر و عامل تعادل در اقتصاد پویا، تلقی کرد.

۳. نوع شناسی کارآفرینی؟

در فلسفه، دکترینی وجود دارد که می کوشد تا ماهیت و موجودیت غایی یا دلیل وجودی مفاهیم و واژه ها را تشریح کند. «آلوارز»^{۴۵} و «بارنی»^{۴۶} (۲۰۰۷ میلادی) بر این باورند که اقدامات انسانی بر اساس سه زیربنای فکری یا مفروضه اساسی راجع به ماهیت:

۱- اهداف انسانی؛

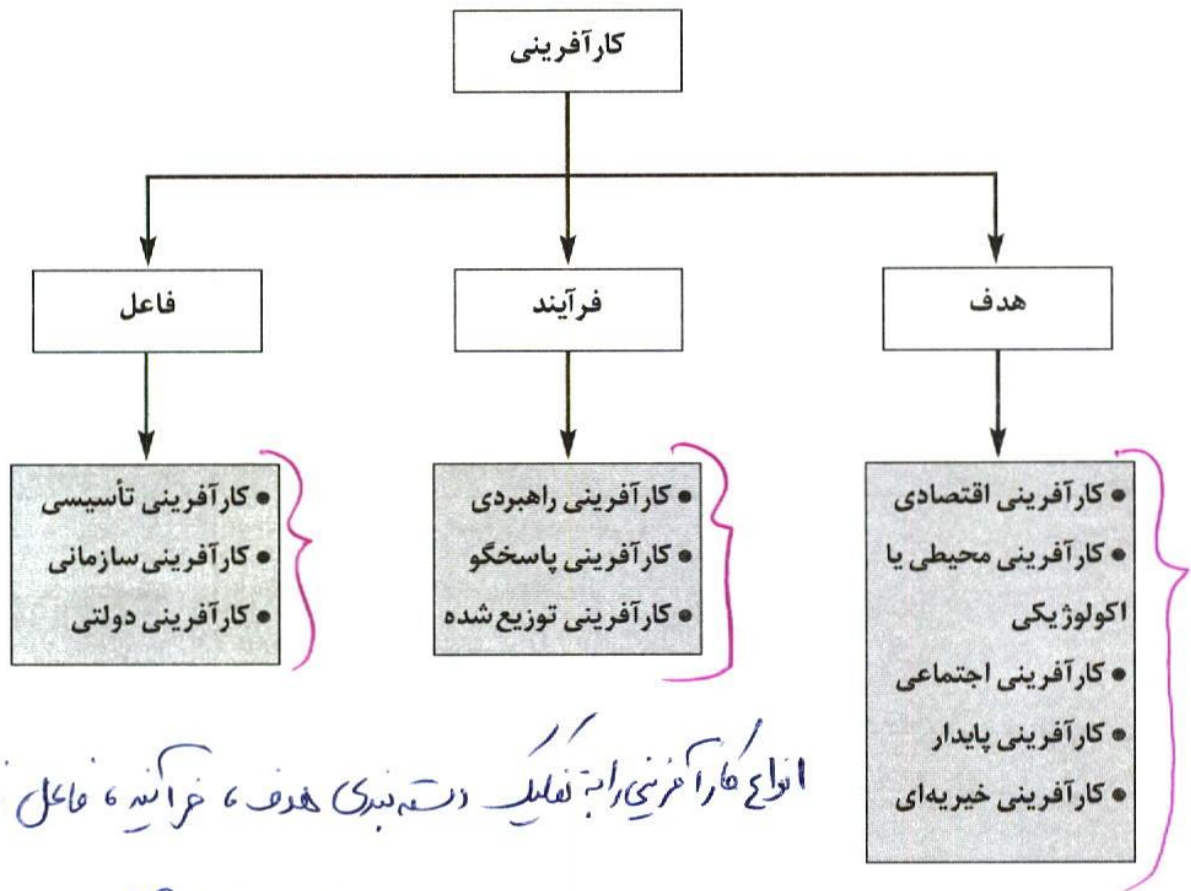
۲- افراد؛

۳- زمینه ی تصمیم گیری که افراد در آن اقدام می کنند،

شکل می گیرد و پیش بینی های مختلف در مورد رفتار انسانی معمولاً نشأت گرفته از تفاوت در یک یا چند

45. Alvarez

46. Barney



نمودار شماره ۳-۲: تنوعی از انواع اقدامات کارآفرینانه (Ibid , p.220) ۴۳

در گروه اول (فاعل) برداشت تئوریکی از اقدامات کارآفرینانه است که این برداشت به جای خود اقدام، حول ماهیت فاعل (اقدام کننده) است؛ در گروه دوم (فرآیند) مجموعه اقدامات به جای هدف از انجام اقدامات مورد تحلیل قرار می‌گیرند و در گروه سوم (هدف) تأکید بر هدف اصلی اقدامات است (Ibid , p.221).

جدول ۳-۳: رویکرد هستی‌شناسانه به کارآفرینی (Ibid , pp.222-3)

انواع کارآفرینی	غایت و هدف	صاحب‌نظران
کارآفرینی تأسیسی	تغییر وضع موجود با استفاده از فرصت‌های آینده در قالب یک موسسه یا سازمان	ماگویرو و همکاران (۲۰۰۴)، بوکسنبام و باتیلانا (۲۰۰۵)، دورادو (۲۰۰۵)
کارآفرینی سازمانی یا درون سازمانی	نوسازی و نوآوری استراتژیک در درون سازمانی که قبلاً تأسیس شده است.	ون دی ون (۱۹۹۳)، هیث و همکاران (۲۰۰۲)، گاث و گینزبرگ (۱۹۹۰)، میلر (۱۹۸۳)، کاوین و مایلز (۱۹۹۹)

انواع کارآفرینی	غایت و هدف	صاحب‌نظران
کارآفرینی دولتی	خلق ارزش برای شهروندان در سایه‌ی خدمات رسانی مضاعف	موریس و جونز (۱۹۹۹)، بای گریو (۱۹۸۹)، کلمان (۲۰۰۵)، فلدمن (۲۰۰۵)، رابرتز (۱۹۹۲)
کارآفرینی راهبردی	کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های موازی برای خلق مزیت رقابتی جهت جامع‌الاطراف شدن شرکت	هیت و همکاران (۲۰۰۱)، ایرلند و همکاران (۲۰۰۳)
کارآفرینی پاسخگو	توجه به پیامدهای محیطی و اجتماعی و همچنین اطمینان حاصل نمودن از موفقیت شرکت به صورت توأمان در شرایطی که ذینفعان متعددی وجود دارد.	استارچر (۲۰۰۲)
کارآفرینی توزیع شده	گسترش اثرات سودمند اقدامات کارآفرینانه از طریق شبکه‌ها در سرتاسر سازمان	بورث و همکاران (۲۰۰۶)
کارآفرینی اقتصادی	خلق سود تحت شرایط ریسک و عدم اطمینان	مارشال (۱۹۸۰)، مایسز (۱۹۱۹)، نایت (۱۹۲۱)، شومپیتر (۱۹۳۴)، شان و ونکاتارامان (۲۰۰۰)
کارآفرینی محیطی یا بوم‌شناختی	خلق ارزش در قلمرو محیطی	ایساک (۱۹۹۷)، اشالتگر و پترسون (۲۰۰۱)، شاپر (۲۰۰۲)، اشالتگر (۲۰۰۲)، دین و مک مولن (۲۰۰۷)، یورک و ونکاتارامان (۲۰۰۷)
کارآفرینی اجتماعی	خلق سرمایه اجتماعی و ارزش‌های اجتماعی	پردو و مک لین (۲۰۰۶)، ویراواردنا و مورت (۲۰۰۶)، تامپسون و همکاران (۲۰۰۰)، کانون (۲۰۰۰)، دیس (۱۹۹۸)
کارآفرینی پایدار	خلق ارزش‌های اقتصادی، اجتماعی و محیطی به صورت توأمان	دین و مک مولن (۲۰۰۷)، کوهن و وین (۲۰۰۷)، کاسیکیس و کایرگیدو (۲۰۰۷)
کارآفرینی خیریه‌ای	باز توزیع ثروت برای بهبود جامعه	دیس (۲۰۰۵)، عکس و دانا (۲۰۰۱)

۱. کارآفرینی تأسیسی^{۵۱}: کارآفرینی تأسیسی زائیده‌ی تئوری نهادی است و به مجموعه فعالیت افرادی اطلاق می‌شود که در تأسیس کسب و کاری ذینفع بوده و منابع را برای خلق نهادی جدید و یا تغییر شکل مؤسسه‌ای موجود به کار می‌گیرند. در حقیقت این نوع کارآفرینی پاسخی به چگونگی تولد مؤسسات جدید است (Ibid, p.219).

۲. کارآفرینی سازمانی یا درون‌سازمانی^{۵۲}: زایش کسب و کارهای جدید از طریق به‌کارگیری نوآوری‌های درونی، ادغام سازمانی و نوسازی راهبردی در درون سازمانی که دارای قدمت است (Ibid, p.215).

۳. کارآفرینی دولتی^{۵۳}: «کارآفرینی دولتی» عبارت است از فرآیند خلق ارزش برای شهروندان از طریق گردهم‌آوردن ترکیباتی از منابع دولتی یا خصوصی برای بهره‌برداری از فرصت‌های اجتماعی. تمرکز کارآفرینی دولتی بر خدمات‌رسانی کارا تر به شهروندان است.

کارآفرین دولتی کسی است که فعالیت ثمربخشی را آغاز می‌کند تا یک یا چند سازمان دولتی را حفظ و بهبود بخشد. کارآفرین دولتی نیازمند این است که اقتدار سیاسی را به‌طور جدی اعمال کند و از اصول دموکراتیک برای طراحی و اجرای سیاستها پیروی نماید (Preble & Hoffman, 1994, pp.27-28).

۴. کارآفرینی راهبردی^{۵۴}: کارآفرینی راهبردی به عنوان یک مفهومی کلیدی در پارادایم کارآفرینی مطرح شده و به پیگیری عملکرد برتر توسط شرکت‌ها از طریق فعالیت‌های کارآفرینانه (فرصت‌جویی) و فعالیت‌های استراتژیک (مزیت‌جویی) به صورت توأمان اشاره دارد. این نوع کارآفرینی در پاسخ به ناکارآمدی پارادایم سنتی و مدیریت استراتژیک در تبیین و پیش‌بینی رفتار شرکت در محیط‌های مبهم و متلاطم ایجاد شده است. جایی که انتظارات ذینفعان، نوآوری بیشتری را طلب می‌کند. با توجه به این که هدف کارآفرینی خلق مزیت‌های رقابتی به‌طور مستمر است که منجر به تولید ثروت حداکثری می‌شود، بنابراین کارآفرینی راهبردی شیوه‌ای است که بین هویت‌بخشی، فرصت‌ها و بهره‌برداری از مزیت‌های رقابتی پایدار از طریق رفتارهای مزیت‌جو تعادل برقرار می‌کند (Katsikis & Kyrgidou, 2009, p.216).

۵. کارآفرینی پاسخگو^{۵۵}: این نوع کارآفرینی مفهوم و فرآیندی است که طی آن شرکتهای کارآفرینانه توجهات محیطی و اجتماعی در عملیات کسب و کار خود را با هم می‌آمیزند و با ذینفعان مختلف تعامل برقرار می‌کنند (Ibid, p.219).

51. Institutional entrepreneurship

52. Corporate entrepreneurship

53. Public entrepreneurship

54. Strategic entrepreneurship (SE)

55. Responsible entrepreneurship

فعالیت‌های استراتژیک و عملیاتی خود، جنبه‌های محیطی و اجتماعی مرتبط با کارکرد مؤسسه را مد نظر قرار می‌دهد. بر این اساس می‌توان گفت که کارآفرینی پاسخگو نقش ترکیب‌کنندگی کارآفرینی اجتماعی و محیطی را ایفا می‌کند. به عبارت دیگر، کارآفرینی پاسخگو به دنبال ارضای نیازها و مطالبات مشتریان است، در حالی که انتظارات سایر ذینفعان سازمان را هم برآورده می‌کند (Ibid, p.219).

۶. کارآفرینی توزیع شده^{۵۶}: فرآیندی جمعی است که اتکاء آن به تجمع قابلیت‌ها و شایستگی‌های پراکنده شده در سرتاسر سازمان و تعداد زیادی از کارگزاری‌ها است (Ibid, p.223). کارکرد کارآفرینانه در این تجلیگاه کارآفرینی، یافتن افراد متعدد در اماکن مختلف است که در بین انبوهه‌ای از جمعیت و مؤسسات پراکنده هستند. در این حالت، کارآفرین یک عامل تنها نیست، بلکه بخشی از شبکه وسیع‌تر است که برای موفقیت در اقدامات کارآفرینانه، تعامل آن با سایرین الزامی است. در حقیقت، مرکز نوآوری از یک سازمان به شبکه‌ها منتقل شده است. توانایی کارآفرین در تأسیس شبکه‌ها با گرد هم آمدن فعالان و ذینفعان متجانس و همگون در کنار یکدیگر، جنبه‌ی حیاتی کارآفرینی توزیع شده را تشکیل می‌دهد (Ibid, p.220).

۷. کارآفرینی اقتصادی^{۵۷}: شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های امیدبخش کسب و کار در محیط بیرونی و انجام ترکیبات جدید منابع سازمانی جهت ایجاد محصولی جدید، خدمتی جدید، روش جدید تولیدی و انواع جدید تشکیلات سازمانی برای دستیابی به سودآوری را کارآفرینی اقتصادی می‌گویند (p.222, Ibid).

۸. کارآفرینی محیطی^{۵۸}: مورد توجه قرار دادن مسائل اساسی در پایداری زیست محیطی از طریق شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌هایی که کارآفرینی و محیط زیست را به هم پیوند می‌دهد (p.222, Ibid). در این نوع کارآفرینی، کسب و کار سود محور در جست‌وجوی راهکارهایی برای حل مشکلات زیست محیطی است (Ibid, p.218). این نوع کارآفرینی با عنوان دیگری هم‌چون «کارآفرینی زیست محیطی»^{۵۹} نامگذاری شده است که می‌تواند به عنوان رفتار نوآورانه‌ی عاملین مستقل یا سازمان‌ها مفهوم سازی شود که مسائل زیست محیطی را به عنوان هدف محوری و مزیت رقابتی مورد توجه قرار می‌دهند. کارآفرینان محیطی، ظرفیت بالقوه منابع و فرصت‌هایی که از منظر تعهد محیطی مورد پالایش قرار گرفته‌اند را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. این ملاحظات، نکته‌ی اساسی در تمایز کارآفرینی محیطی با

56. Distributed entrepreneurship

57. Economic entrepreneurship

58. Environment entrepreneurship

59. Ecological entrepreneurship or Ecopreneurship

کارآفرینی سنتی یا اقتصادی است (Ibid, p.218).

۹. **کارآفرینی اجتماعی**^{۶۰}: کارآفرینی اجتماعی عبارتست از کاربرد رفتار کارآفرینانه برای مقاصد اجتماعی بجای اهداف انتفاعی (مقیمی و پازوکی ۱۳۸۷ ص ۴۶۲). به عبارت دیگر، به نوآوری‌ها و ابتکارات توسعه‌ای و اجرایی که نتایج قابل ملاحظه‌ای را در قالب دستاوردهای اجتماعی و تعاملات اجتماعی متحول شده برای جامعه به ارمغان می‌آورد، کارآفرینی اجتماعی گفته می‌شود (2009, p.222, Katsikis & Kyrgidou). کارآفرین اجتماعی، کسی است که کسب و کار غیرانتفاعی را برای ایجاد درآمد جهت هزینه کردن برای خدمات اجتماعی متقبل می‌شود. کارآفرین اجتماعی شور و شوق یک رسالت اجتماعی را با بینش تجاری و بازرگانی ترکیب می‌کند (مقیمی و پازوکی ۱۳۸۷ صص ۲-۴۶). موفقیت در کسب و کارهای اجتماعی به جای آن‌که رشد سودآوری را مورد ملاحظه قرار دهد، از طریق میزان سرمایه‌ی توزیع شده و طیفی از افراد و جامعه که از عملکرد اقتصادی آن‌ها بهره‌مند می‌شوند، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. هدف کارآفرینی اجتماعی اداره‌ی امور کسب و کار جهت کشف راه‌های جدید برای دستیابی به تغییر اجتماعی مثبت و سازنده است (Katsikis & Kyrgidou, 2009, pp.216-17).

۱۰. **کارآفرینی پایدار**^{۶۱}: دستیابی به توسعه‌ی پایدار از طریق کشف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها و خلق ارزش‌هایی که دارایی‌های اقتصادی، انسجام و همبستگی اجتماعی و همچنین حفاظت زیست محیطی را به بار می‌آورند (Ibid, p.222).

این نوع کارآفرینی، موضوعات زیست محیطی و اقتصاد را با یکدیگر تلفیق می‌کند و چگونگی کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها در قالب محصولات و خدمات آتی را مورد بررسی قرار می‌دهد؛ به گونه‌ای که پیامدهای اقتصادی، روان‌شناختی، اجتماعی و زیست محیطی به صورت توأمان لحاظ شده باشد. به عبارت دیگر، سه بعد فعالیت کارآفرینانه (ابعاد اجتماعی، اقتصادی و محیطی) به عنوان زیرمجموعه‌های مفهومی وسیع‌تر با عنوان کارآفرینی پایدار قرار می‌گیرند (Ibid, p.218).

۱۱. **کارآفرینی خیریه‌ای**^{۶۲}: تلاش‌های سازنده‌ی یک فرد، گروه یا سازمان که الگوهای متحول‌شده‌ای را به کار می‌گیرند که براساس آن منابع شخصی و متعلق به خود را بسیج می‌کنند تا از آن‌ها برای اثرگذاری بر تغییر اجتماعی استفاده نمایند (Ibid, p.223).

کارآفرینان خیر، ساز و کارهای لازم برای بازخور مثبت جهت رشد اقتصادی فراهم می‌سازند و دارای انگیزه‌های فراوانی برای ارتقای سطح توسعه‌ی اقتصادی هستند. آن‌ها منابع مختلفی همچون پول،

60. Social entrepreneurship

61. Sustainable entrepreneurship

62. Philanthropic entrepreneurship

زمان، سرمایه‌ی اجتماعی و تخصص را برای بهبود جهانی که در آن زندگی می‌کنیم، مورد استفاده قرار می‌دهند. چنین کارکردهایی معمولاً در «مجموعه‌ی غیرانتفاعی»^{۶۳} است، اما لزوماً کارآفرینی خیریه‌ای منحصر به چنین سازمان‌هایی نیست و می‌تواند در سازمان‌های انتفاعی نیز به وقوع پیوندد (Ibid, p.219).

۴. کارآفرین کیست؟

تحقیقات مختلفی در خصوص بررسی ارتباط صفات و ویژگی‌های شخصیتی با کارآفرینی صورت پذیرفته است، که طی آن صاحب‌نظران کوشیده‌اند تا نیمرخ روان‌شناختی کارآفرینان را شناسایی نمایند (مقیمی، ۱۳۸۴، ص ۲۷۲).

برخی از صاحب‌نظران برای تبیین ویژگی‌های کارآفرینان، آن‌ها را با استفاده از بعضی استعاره‌ها «به تسهیل‌گر اجتماعی»^{۶۴}، «ورزشکار المپیک»^{۶۵}، «رهبر ارکستر سمفونیک»^{۶۶}، «خلبان هواپیمای جنگی»^{۶۷} و «غزال تیزپا»^{۶۸} تشبیه نموده‌اند. کارآفرینان در قالب تسهیل‌گر اجتماعی و اقتصادی، با فراهم آوردن منابع مالی و انسانی سرگردان، به عنوان نیروی تغییر دهنده‌ی بازار، کسب و کار جدیدی را آغاز می‌کنند؛ همانند یک ورزشکار المپیک که به دنبال رکورد شکنی است، کارآفرین نیز در پی دستیابی به محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید است که دیگران به آن دست نیافته‌اند؛ همان‌طور که رهبر ارکستر سمفونیک با رهبری خود نواها و موسیقی‌های مختلف را هماهنگ می‌سازد، کارآفرین نیز در نقش یک رهبر، منابع طبیعی، امکانات و منابع انسانی را طوری هماهنگ می‌سازد که کسب و کار مورد نظر به نتیجه برسد؛ همانند خلبان هواپیمای جنگی که سرعت و تهور را در هم می‌آمیزد، کارآفرین نیز در مواجهه با شرایط بازار پویا و متغیر، با ریسک‌پذیری بالایی که دارد، به نیازهای بازار پاسخ می‌دهد و همان‌طور که غزال تیزپا به سرعت می‌جهد و چابک است، کارآفرین نیز تلاش می‌کند تا از حجیم شدن کسب و کار جلوگیری نموده و قدرت جست و خیز زیادی داشته باشد تا بتواند به راحتی فرصت‌های بازار را شناسایی نموده و از نظر رشد و سودآوری پیشگام گردد (مقیمی، ۱۳۸۴، ص ۲۳۵).

«ویلیام بای گریو»^{۶۹} از صاحب‌نظران برجسته‌ی کارآفرینی، مهم‌ترین ویژگی‌های شخصی کارآفرینان را در قالب مدل «10D» خلاصه می‌کند که تمامی این ویژگی‌ها با حرف «D» آغاز می‌شود. این ویژگی‌ها عبارت‌اند از:

(برالات به صورت به وضوح است از این صورت)

63. Not - for - profit setting

64. Catalyst

65. Olympicathletes

66. Symphony orchestra

67. Gun - pilot

68. Gazelle

69. William Bygrave

۴۴ (۲ صفت به یاد می آید)

- ۱- «خیال پردازی»^{۷۰}: کارآفرینان در خصوص این که دوست دارند در آینده برای آن ها و کسب و کارشان چه اتفاقی بیافتد، چشم اندازی ترسیم می کنند؛ و مهم تر آن که توانایی اجرای رویاهای خود را دارند.
- ۲- «قاطعیت»^{۷۱}: کارآفرینان افرادی هستند که به سرعت تصمیم گیری می کنند و تعلل نمی ورزند. سرعت آن ها در تصمیم گیری، عامل کلیدی موفقیت آن ها محسوب می شود.
- ۳- «اهل عمل»^{۷۲}: زمانی که آن ها گزینه ای را انتخاب می کنند، تا آن جایی که امکان داشته باشد، آن را با سرعت زیاد به اجرا در می آورند.
- ۴- «عزم راسخ»^{۷۳}: آن ها افرادی هستند که کسب و کار مخاطره آمیز خود را با تعهد کامل اجرا می کنند. آن ها به ندرت دلسرد می شوند؛ حتی زمانی که با موانعی غیر قابل نفوذ مواجه می شوند.
- ۵- «فداکاری»^{۷۴}: کارآفرینان کسانی هستند که خود را فدای کسب و کار می کنند و بعضی اوقات به خاطر فداکاری در راه کسب و کار خود، وقت کمتری را صرف دوستان و خانواده خویش می کنند و به تبع آن هزینه ی زیادی در این خصوص می پردازند. آن ها افرادی خستگی ناپذیرند، به گونه ای که دوازده ساعت در روز یا هفت روز هفته را کار می کنند.
- ۶- «دلبستگی»^{۷۵}: کارآفرینان به آن چه که انجام می دهند عشق می ورزند و این دلبستگی و عشق به کار، آن ها را در مواجهه با تنگناها و مشکلات صعب العلاج روی پا نگه می دارد. این عشق به کار و تولید موجب اثربخشی فروش محصولات و خدمات در آن ها می گردد.
- ۷- «موشکافی»^{۷۶}: کارآفرینان مسائل و موضوعات مربوط به شروع و رشد کسب و کار خود را موشکافانه مورد بررسی قرار داده و حتی موضوعاتی جزئی را که دارای اهمیت کمتری هستند، از نظر دور نمی دارند.
- ۸- «کنترل سرنوشت کاری»^{۷۷}: کارآفرینان به جای این که دیگران سرنوشت آن ها را رقم بزنند، سرنوشت کاری خود را به دست می گیرند.
- ۹- «ثروت اندوزی»^{۷۸}: سودآوری و درآمدزایی هدف و محرک اصلی کارآفرینان نیست، ولی پول بیشتر، به عنوان معیار و ملاک موفقیت آن ها محسوب می شود. فرض آن ها این است که اگر در کارشان موفقیت داشته اند، پس باید پاداش بگیرند.
- ۱۰- «توزیع ثروت»^{۷۹}: کارآفرینان مالکیت کسب و کار خود را با کارکنان کلیدی و کسانی که در موفقیت آن ها

70. Dream

71. Decisiveness

72. Doers

73. Determination

74. Dedication

75. Devotion

76. Details

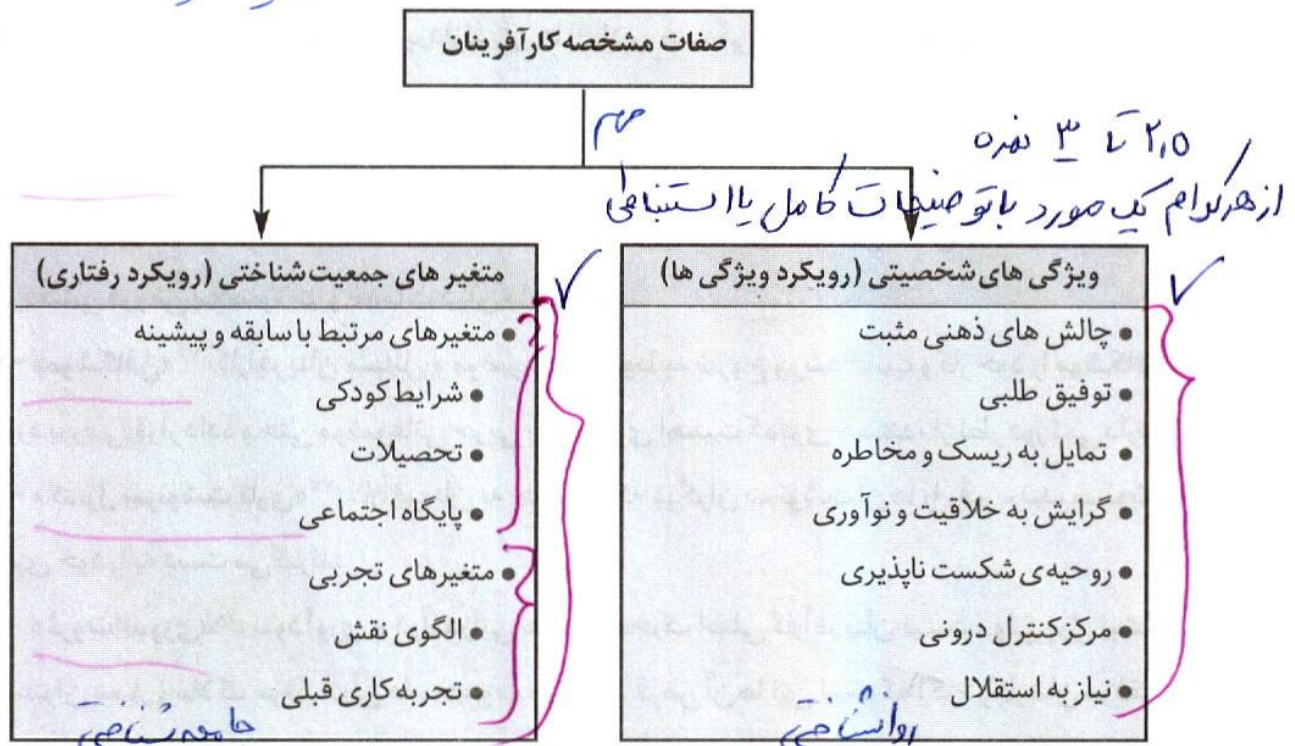
77. Destiny

78. Dollars

79. Distribute

نقش کلیدی داشته‌اند، تقسیم می‌کنند (مقیمی، ۱۳۸۴، صص ۲۴۰-۲۳۸).
برای تفکیک کارآفرین از غیرکارآفرین، ویژگی‌های مختلفی شناسایی شده است. دسته‌ی نخست این متغیرها که روان‌شناسان به آن توجه کرده‌اند، متغیرهای شخصیتی و روان‌شناختی است که «رویکرد ویژگی‌ها» نامیده می‌شود. اکثر این صاحب‌نظران به دنبال کشف پاسخ به این پرسش بودند که کدام ویژگی‌های شخصیتی کارآفرین است که وی را از غیرکارآفرین متمایز می‌سازد. هدف آنان، در واقع، شناخت چگونگی ایجاد این ویژگی‌های متمایزکننده است. از اوایل دهه‌ی شصت میلادی، با هدف تکمیل مطالعات مربوط به ویژگی‌های شخصیتی، توجه جامعه‌شناسان و روان‌شناسان به دسته‌ی دیگری از مطالعات، تحت عنوان متغیرهای جمعیت‌شناختی معطوف شد که از مطالعات آنان تحت عنوان

«رویکرد رفتاری» یاد می‌شود (احمدپور، ۱۳۸۰، صص ۷۶-۱۱۲).
روانشناسی: وجود آنها الزامی است و در صورت عدم وجودشان، کارآفرینی نیست.



نمودار ۳-۳: رویکردها در خصوص صفات مشخصه کارآفرینان

تأیید خلاصه

(برای تبیین ویژگی‌های شخصیتی و متغیرهای جمعیت‌شناختی کارآفرینان، این مشخصه‌ها در قالب دو رویکرد در این بخش مورد بررسی قرار می‌گیرد.)

مطالعه‌ی موردی ۲:

ارزیابی ویژگی‌های کارآفرینان^{۸۰}

«پل مدویک» یک بانکدار تجاری است. اوسه تقاضای وام از سه کارآفرین دریافت کرده است. هر سه کارآفرین، کسب و کارهای تازه‌ای را با توانایی بالقوه‌ی زیاد راه اندازی کرده‌اند. با وجود این، «پل» اعتقاد دارد که لازم است به چیزهایی فراتر از خود کسب و کار نگریست. از این رو، فردی که آن کسب و کار را راه اندازی کرده است نیز باید دقیقاً بررسی شود.

این سه کارآفرین، عبارت‌اند از:

۱. «رابین وود» که صاحب فروشگاه کوچکی واقع در مرکز یک منطقه‌ی تجاری در حال توسعه است؛
۲. «ریچارد ترامپ» که صاحب یک تعمیرگاه تعویض روغن و گریس در ۱۰ دقیقه است؛
۳. «فیل هارتراک» که صاحب یک کتابفروشی است که به عرضه‌ی پرفروش‌ترین کتاب‌های آشپزی مشغول است.

«پل» از پروفیسور «جین جکسن» که مشاور امور خارجی بانک است، خواست تا با هر سه کارآفرین مصاحبه کند. «جین» مصاحبه‌ی مفصلی با آنان کرد و پس از دو ساعت بحث، توانست ویژگی‌های کارآفرینانه‌ی افراد را ارزیابی کند. «جین» قبلاً ۸۷ نفر را برای وام معرفی کرده بود که تنها کسب و کار دو نفر از آنان با شکست مواجه شد.

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

ارزیابی «جین» درباره‌ی سه نفری که با آنان مصاحبه کرد، به شرح زیر است:

سوالات

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

۱-۴. رویکرد ویژگی‌ها

برای بررسی ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان، برخی از مهم‌ترین این ویژگی‌ها انتخاب شده است که به تفصیل مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱-۱-۴. حالت‌های ذهنی مثبت

۲۸۶

یکی از متفکران می‌گوید: «حالت‌های ذهنی، آدمی را خوب و بد، شاد و مغموم، غنی و فقیر می‌کند.» شاید زمانی بوده است که شما از کار قهرمانانه‌ای که انجام داده‌اید، تعجب کرده‌اید و هرگز فکرش را هم نمی‌کردید که چنین کار قهرمانانه‌ای از شما سرزند. شاید هم تجربه‌ای خلاف این داشته باشید؛ یعنی تجربه‌ی روزی که هیچ کاری درست از آب درنیامده است. شاید بتوانید اوقاتی را به خاطر آورید که در آن‌ها کارهایی را که قبلاً به راحتی انجام می‌دادید، نتوانسته‌اید به انجام رسانید؛ زمانی که همه چیز به خطا می‌رفت، هر دری بسته می‌شد و هیچ تلاشی به نتیجه نمی‌رسید. شما همان فردید که بودید، پس تفاوت در چیست؟ شاید منابع یکسانی را نیز در اختیار داشته‌اید؛ پس چرا در یک زمان، نتایج مطلوب و در زمانی دیگر نتایج نامطلوب به دست می‌آوردید؟ صاحب‌نظران تفاوت را در حالت فیزیکی و عصبی‌ای می‌دانند که شما در آن قرار دارید. آدمی حالت‌هایی دارد که نیروبخشند؛ همانند اعتماد، عشق، قوت درونی، شادی، ایمان و غیره که موجب پیدایش انواع قدرت شخصی می‌شود؛ و نیز حالت‌هایی که فلج‌کننده‌اند، همانند ابهام، افسردگی، ترس، اضطراب، غم و عجز که آدمی را ناتوان می‌کنند. شما باید بدانید که چگونه می‌توانید حالت‌های ذهنی خود را کنترل کنید تا آن‌ها را به گونه‌ای تنظیم کنید که در جهت رشد و شکوفایی شما عمل کنند. به یاد داشته باشید که رمز دستیابی به حالت‌های ذهنی نیروبخش، دست زدن به اقدام و اهل عمل بودن است. تفاوت میان آنان که نمی‌توانند به هدف‌هایشان در زندگی دست یابند و آنان که موفق‌اند، این است که دسته‌ی نخست نمی‌توانند حالت ذهنی خود را به حالتی حمایتی تبدیل کنند، ولی دسته‌ی دوم می‌توانند همواره خود را از نظر ذهنی در حالتی قرار دهند که حامی آنان در کسب و کارشان

باشد.

زندگی همچون رودخانه، سیال و در جریان است. اگر آدمی برای هدایت خود در جهت مورد نظر، آگاهانه عمل نکند، رودخانه او را به هر کجا که خواست می برد. اگر آدمی بستر ذهنی و جسمی لازم را برای نتایج مورد انتظار آماده نسازد، علف های هرزه خود به خود رشد خواهند کرد.

در مسابقه ای که بین دو تیم دانشگاهی در یکی از کشورهای خارجی برگزار می شد، سرمربی یکی از تیم ها دریافت که در نیمه ی اول بازی تیم او صفر به بیست و دو، بازی را باخته است و همه ی بازیکنان سرافکنده شده اند. وی می دانست که اگر حالت ذهنی بازیکنان را عوض نکند، وضع بهتر از این نخواهد شد. بنابراین، پوستری را در می آورد و به بازیکنان نشان می دهد که روی آن مقاله هایی را که طی سال های گذشته جمع آوری کرده بود، چسبانده بود. هر مقاله شرح حال تیمی بود که در نیمه ی اول، بازی را با اختلاف زیادی باخته بودند، اما در نیمه ی دوم با تلاش خود توانسته بودند بازی را به نفع خود تمام کنند. وقتی بازیکنان تیمش این مقاله ها را خواندند، باور جدیدی پیدا کردند که نقشه ی ذهنی جدید و حالت جسمی و عصبی کاملاً جدیدی به آنان داد که در نیمه ی دوم، بازی را با نتیجه بیست و هفت بر بیست و دو بردند.

نکته ای که باید به خاطر داشته باشید، این است که حالت های ذهنی، قدرت فوق العاده ای دارند و شما می توانید این قدرت را در کنترل خود در آورید (رضائیان، ۱۳۷۹، ص ۳۳۸ - ۳۴۵).

۴-۱-۲. توفیق طلبی

— مردم هر جامعه را از نظر روان شناسی می توان به ^{چند} گروه عمده تقسیم کرد:

گروه اول: گروهی که فرصت ها آنان را به چالش می خوانند و بر آن اند تا کارهای دشوار را انجام دهند تا به هدفی خاص دست یابند که این گروه در اقلیت اند.

گروه دوم: گروهی که بی توجه از کنار فرصت ها و مسائل می گذرند که اینان در اکثریت اند.

اینک چندین سال است که روان شناسان تلاش می کنند به راز این دوگانگی غریب و پر رمز و راز پی ببرند. آیا نیاز به موفقیت یا فقدان آن در درون فرد، اتفاقی است، ارثی است یا نتیجه ی تأثیرات محیطی است؟ آیا صرفاً یک انگیزه ی انسانی قابل تفکیک از انگیزه های دیگر است یا ترکیبی از چندین انگیزه ی مختلف (تمایل به کسب قدرت، شهرت یا تجمع ثروت) است؟ و مهم تر از همه، آیا راهی وجود دارد که بتوان چنین تمایلی را در جامعه یا افرادی که فاقد آن اند به وجود آورد؟

با وجود آنکه هنوز پاسخ کاملی برای هیچ یک از این سوالات در دست نیست، سال ها کار کردن در مورد این

مطالب، پاسخ‌هایی نسبی برای هر یک از آن‌ها، یا بینشی نسبت به کل قضیه فراهم آورده است. بدون شک، انگیزه‌ی انسانی خاصی که از دیگر انگیزه‌ها قابل تفکیک باشد، وجود دارد، به نحوی که می‌توان آن را در افراد یافت یا به‌آزمون گذاشت.

«دیوید مک‌کللند»^{۸۱} از جمله صاحب‌نظرانی است که سهم زیادی در تبیین موفقیت در افراد داشته است. به نظری، افراد در تعامل با محیط خود، نیازهایی را آموخته‌اند که عبارت‌اند از:

۱. نیاز به موفقیت^{۸۲}: تمایل به برتری یا موفقیت و تلاش برای پیشرفت برای نیل به مجموعه‌ای از استانداردها.

۲. نیاز به قدرت^{۸۳}: تمایل به کنترل دیگران برای تأثیرگذاری بر آنان.

۳. نیاز به تعلق یا وابستگی^{۸۴}: تمایل به دوستی، همکاری و روابط متقابل شخصی با دیگران. در تئوری مک‌کللند، توجه عمده بر نیاز به موفقیت است. تمرکز نیاز به موفقیت بر برتری جویی، رقابت، اهداف چالشی و پافشاری برای انجام کار و فایز آمدن بر مشکلات است. شخصی که نیاز به موفقیت در او در حدی بالاست، شخصی است که در جست‌وجوی عملکرد بالاتر است، از مسایل و اهداف چالشی لذت می‌برد و پشتکار و روحیه‌ی رقابتی در فعالیت‌های کاری دارد (مقیمی، ۱۳۸۰، ص ۳۳۹-۳۴۰).

سوالاتی که نیاز موفقیت فرد را ارزیابی می‌کنند عبارت‌اند از:

۱. آیا شما از فعالیت‌های کاری مشکل‌زا و چالشی لذت می‌برید؟
۲. آیا شما تلاش می‌کنید تا عملکردتان از اهداف تعیین شده فراتر رود؟
۳. آیا شما در جست‌وجوی راه‌های جدید برای فایز آمدن بر مشکلاتید؟
۴. وقتی کاری را شروع می‌کنید، برای ادامه‌ی آن پشتکار دارید؟
۵. آیا روش کار خود را بررسی می‌کنید و سعی می‌کنید که در حد امکان بازخورد لازم را به دست آورید؟
۶. آیا زمانی که با موقعیت‌های رقابت‌آمیز روبه‌رو می‌شوید، بهتر کار می‌کنید؟
۷. آیا برای قبول مسئولیت اشتیاق دارید؟
۸. آیا معیارهای قابل سنجشی برای سطح عملکرد برقرار می‌کنید و به آن‌ها می‌رسید؟

81. David McClelland

82. Achievement need

83. Power need

84. Affiliation need

خودآزمایی ۲:

موفقیت طلبی فردی^{۸۵}

پنج هدف در مقابل شما قرار دارد که هر یک از آن‌ها به ترتیب، فاصله‌اش از دیگری بیشتر است. بنابراین، نشانه گرفتن آن نیز مشکل‌تر است.

۱. انتخاب هدف «الف» بسیار آسان است و تقریباً در دسترس است و اگر آزمون شونده آن را انتخاب کند و به هدف برسد، دو امتیاز به دست می‌آورد.

۲. هدف «ب» کمی دورتر است، اما در حدود ۸۰٪ افرادی که بکوشند، می‌توانند به آن هدف دست یابند و در صورت موفقیت، چهار امتیاز به دست خواهند آورد.

۳. هدف «ج» به گونه‌ای است که در صورت تلاش و کوشش، نیمی از افراد می‌توانند به آن هدف دست یابند. اگر فرد، این هدف را انتخاب کند و موفق شود، هشت امتیاز به دست خواهد آورد.

۴. هدف «د» به گونه‌ای است که افراد کمتری می‌توانند به آن دست یابند. اگر فرد، این هدف را انتخاب کند و توفیق حاصل شود، شانزده امتیاز به دست خواهد آورد.

۵. هدف «هـ» تقریباً دست‌نیافتنی است؛ ولی اگر فرد، این هدف را انتخاب کند و به موفقیت دست یابد، سی و دو امتیاز کسب خواهد کرد.

فرض کنید شما در موقعیتی قرار گرفته‌اید که باید یکی از این هدف‌های پنجگانه را انتخاب کنید؛ کدامیک از هدف‌ها را انتخاب می‌کنید؟

اگر هدف «ج» گزینه‌ی انتخابی شما باشد، به احتمال زیاد، فردی توفیق طلب هستید.

در مجموع، ویژگی‌های افراد توفیق طلب را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

۱. افراد موفقیت طلب، موقعیت‌هایی را دوست دارند که برای پیدا کردن راه حل مشکلات، شخصاً مسئولیت داشته باشند. دلیل این ویژگی روشن است؛ زیرا اگر چنین نباشد، نتیجه‌ی موفقیت‌آمیز برای آنان خشنودی اندکی به همراه دارد. افراد توفیق طلب، در فعالیت‌ها و موقعیت‌هایی که نتیجه به توانایی‌ها و تلاش‌های آنان بستگی ندارد، بلکه به شانس یا عوامل دیگر خارج از کنترل آنان بستگی دارد، درگیر نمی‌شوند.

۲. ویژگی دیگر موفقیت طلبان، تمایل آنان برای انتخاب هدف‌های متوسط و خطر کردن‌هایی حساب شده است. توفیق در کارهای ساده‌ی روزمره، در این افراد چندان رضایتی ایجاد نمی‌کند و مسائل

۸۵. اورعی یزدانی، بدرالدین (۱۳۷۳)، انگیزه توفیق طلبی، عامل خودکنترلی و کارآفرینی، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۲۶، ص ۴۰.

- بی‌نهایت دشوار و غیرقابل دستیابی نیز برای آنان هیچ جذابیتی ندارد (اهداف چالشی).
۳. به نظر می‌رسد که موفقیت طلبان به توفیق شخصی و درونی بیش از پاداش بیرونی و پول یا قدردانی علاقه‌مندند. آنان پاداش را رد نمی‌کنند، زیرا نتیجه‌ای برای فعالیتشان است؛ اما اهمیت پاداش‌های بیرونی، به اندازه‌ی خود توفیق نیست.
۴. موفقیت طلبان، موقعیت‌هایی را جست‌وجو می‌کنند که کسب بازخورد واقعی آن‌ها ممکن باشد. یعنی در شرایطی قرار بگیرند که بتوانند از نتیجه‌ی فعالیت‌های خود آگاه شوند. البته اظهار نظرهایی که درباره‌ی ویژگی‌های شخصی آنان می‌شود، مورد علاقه‌ی آنان نیست؛ بلکه اطلاعاتی را می‌خواهند که مربوط به نحوه‌ی انجام کار آنان باشد.
۵. اغلب تا زمانی که کار با کامیابی به پایان برسد، کاملاً شیفته و مجذوب آن‌کارند و به کارهای دیگر نمی‌پردازند. آنان نیمه تمام گذاشتن کار را تحمل نمی‌کنند و تا زمانی که تمام تلاش خود را به کار نگیرند، رضایت خاطر پیدا نمی‌کنند.
۶. موفقیت طلبان تا زمانی که گمان کنند کار خود را درست انجام می‌دهند، به قضاوت دیگران توجهی نمی‌کنند (اورعی یزدانی، ۱۳۷۳، ص ۴۳).

خودآزمایی ۳:

تست توفیق طلبی

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های کارآفرینان موفق این است که تمایل دارند توفیق بیشتری داشته باشند. سؤالات ذیل برای کمک به شما در شناسایی نیازهای موفقیت طراحی شده است. جواب‌ها را در قسمت راست هر سؤال قرار دهید و امتیازات خود را بر اساس اطلاعات پایان پرسشنامه محاسبه کنید.

۱. یکی از استادان دانشگاه به شما این اختیار را داده است که یکی از این سه گزینه را برای تعیین نمره‌ی درسی خود انتخاب کنید.

الف. مطالب درسی را مطالعه و در آزمون شرکت کنید و بر اساس نتیجه‌ی آزمون، نمره‌ی درسی شما مشخص شود.
ب. شماره‌ای از یک مکعب شماره‌دار را انتخاب کنید و آن را به هوا پرتاب کنید. اگر شماره‌ی مورد نظر آمد، نمره بیست، و اگر شماره‌ی دیگری آمد، نمره‌ی مردودی بگیرید.

ج. سخنرانی کوتاهی در کلاس درس کنید و فقط نمره‌ی قبولی بگیرید.

۲. از نظر میزان خطرپذیری و ریسک‌پذیری خود را چگونه ارزیابی می‌کنید.

الف. بالا ب. متوسط ج. پایین

۳. معلم شما در کنار وظایف متعدد دیگری که قبلاً از شما خواسته است و هم اکنون نیز در حال انجام آنید، از شما می‌خواهد که کار جدیدی را نیز انجام دهید. شما در مقابل این خواسته‌ی معلم، چه پاسخ می‌دهید؟
 الف. در حال انجام وظایف مختلفی هستم و نمی‌توانم کار و وظایف بیشتری را انجام دهم.
 ب. خوشحال می‌شوم که به شما کمک کنم؛ آن را به من محول کنید؛ حتماً آن را انجام خواهم داد.
 ج. به من اجازه دهید تا حجم کار جاری خود را بررسی کنم. فردا به شما خواهم گفت که آیا می‌توانم آن را انجام دهم یا خیر.

۴. شما تصمیم گرفته‌اید از نظر جسمانی و فیزیکی فعالیت بیشتری داشته باشید. کدام یک از این روش‌ها بیشترین جذابیت را برای شما دارد؟

الف. پیوستن به یک تیم محلی
 ب. تمرین شدید بدنی به صورت فردی
 ج. پیوستن به یک باشگاه بدنسازی محلی
 ۵. در بازی ورزشی با کدام یک از این گروه‌ها لذت بیشتری خواهید برد؟
 الف. دوستان

ب. بازیکنان حرفه‌ای و سرشناس
 ج. افرادی که بتوانند برای شما چالش و تحرک زیاد ایجاد کنند.
 ۶. دوست دارید که به جای کدام یک از اشخاص زیر باشید؟
 الف. کارآگاهی که کشف جرم می‌کند.
 ب. سیاستمداری که در حال سخنرانی آتشین است.

ج. میلیونری که در یک مسافرت دریایی در قایق خود قرار دارد.
 ۷. در پایان شامگاه، کدام یک از فعالیت‌های زیر را ترجیح می‌دهید؟
 الف. ملاقات یک دوست

ب. انجام یک کار تفریحی و سرگرم‌کننده
 ج. تماشای تلویزیون
 ۸. کدام یک از مشاغل زیر، بیشتر مورد علاقه‌ی شماست؟

الف. فروشندگی کامپیوتر
 ب. حسابدار شرکت
 ج. وکیل امور جنایی

نحوه‌ی ارزیابی

پاسخ‌های خود را با توجه به جدول زیر، امتیازبندی کنید.

سؤالات	ویژگی الف	ویژگی ب	ویژگی ج
۱	۱۰	۰	۲
۲	۲	۱۰	۲
۳	۶	۲	۱۰
۴	۲	۱۰	۶
۵	۴	۲	۱۰
۶	۱۰	۷	۴
۷	۴	۱۰	۴
۸	۱۰	۵	۱۰

تفسیر نتایج

اگر امتیاز حاصله بین ۶۰-۸۰ است، شما فردی کاملاً توفیق طلبید، اگر امتیاز به دست آمده، بین ۴۰-۶۰ است، شما از نظر توفیق طلبی در حد متوسط هستید، و اگر امتیازتان کمتر از ۴۰ است، توفیق طلبی شما در سطح پایین است.

۳-۱-۴. تمایل به ریسک و مخاطره ۱

کارآفرینان، اشخاصی میانه‌رو هستند که حساب شده ریسک می‌کنند. آنان لزوماً در پی فعالیتی نیستند که مخاطره‌ی آن زیاد باشد، بلکه مایل‌اند مقدار متوسطی از مخاطره را که برای شروع یک کسب و کار، معمولی تلقی می‌شود، بپذیرند؛ و در این حد حاضر می‌شوند تا پول، امنیت، شهرت و موقعیت خود را به مخاطره بیندازند. هرگز چنین نیست که آنان ریسک‌های غیرمنطقی و خطرناک کنند. بلکه در اقدام به مخاطره، بسیار حساب شده و با دقت عمل می‌کنند و تمام تلاش خود را به کار می‌بندند تا احتمالات را به نفع خود تغییر دهند. مخاطره‌هایی که کارآفرینان در تأسیس و راه‌اندازی کسب و کارهای خود می‌پذیرند، متفاوت است. برای مثال، آنان با سرمایه‌گذاری پول خود، مخاطره‌ی مالی را می‌پذیرند و با ترک شغل خود، مخاطره‌ی شغلی را پذیرا می‌شوند. در مجموع، از آنجا که کارآفرینان افرادی‌اند که نیاز زیادی به موفقیت دارند، دارای تمایلاتی به مخاطره‌پذیری معتدل‌اند.

خودآزمایی ۴:

تست تمایل به مخاطره و ریسک^{۸۶}

سؤالات زیر، میزان تمایل به مخاطره و ریسک را می‌سنجد. در صورتی که عبارت مورد نظر با ویژگی‌های شخصیتی شما انطباق دارد، گزینه‌ی «بلی» و در غیر این صورت، گزینه‌ی «خیر» را علامت بزنید.

۱. هنگام تعیین هدف برای فعالیت‌های خود، ترجیح می‌دهم اهداف سخت را انتخاب کنم.

الف. بله ☐ ب. خیر ☐

۲. اگر یک میلیون ریال پول داشته باشم، به جای آنکه آن را در حساب بلند مدت بانکی بگذارم، ترجیح می‌دهم سهام بخرم.

الف. بله ☐ ب. خیر ☐

۳. من ترجیح می‌دهم که کار ثابت با درآمد معقول و امنیت شغلی داشته باشم، تا اینکه در شغلی باشم که در صورت عملکرد ضعیف، آن را از دست بدهم.

الف. بله ☐ ب. خیر ☐

۴. اگر شانس موفقیت انجام کاری ۵۰-۵۰ باشد، آن کار را انجام می‌دهم.

الف. بله ☐ ب. خیر ☐

۵. اگر برای انجام یک کار پردرآمد، نیاز به پول داشته باشم، سعی می‌کنم با قرض کردن، آن کار را انجام دهم.

الف. بله ☐ ب. خیر ☐

۶. اگر احتمال شکست وجود داشته باشد، ترجیح می‌دهم که آن کار را انجام ندهم.

الف. بله ☐ ب. خیر ☐

۷. قبل از اینکه بخواهم تصمیمی بگیرم، دوست دارم تمام حقایق را بدانم، اگر چه مدت زیادی طول بکشد.

الف. بله ☐ ب. خیر ☐

۸. قبل از اینکه تصمیمی بگیرم، دوست دارم نظرات موافق و مخالف را بررسی کنم.

الف. بله ☐ ب. خیر ☐

۹. ترجیح می‌دهم فرصت‌هایی را انتخاب کنم که شرایط بهتری را برای من به وجود می‌آورد تا اینکه کاری را انجام دهم که صرفاً از آن لذت می‌برم.

الف. بله ☐ ب. خیر ☐

۱۰. برای من سخت است که از دیگران در مورد علایقشان سؤال کنم.

الف. بله ☐ ب. خیر ☐

۱۱. چیزهایی که به آن‌ها عادت کرده‌ام، بهتر از چیزهایی است که برای من ناآشنا است.

الف. بله ☐ ب. خیر ☐

۱۲. من دوست دارم کسب و کارهای جدید و مخاطره‌آمیز را آغاز کنم.

الف. بله ☐ ب. خیر ☐

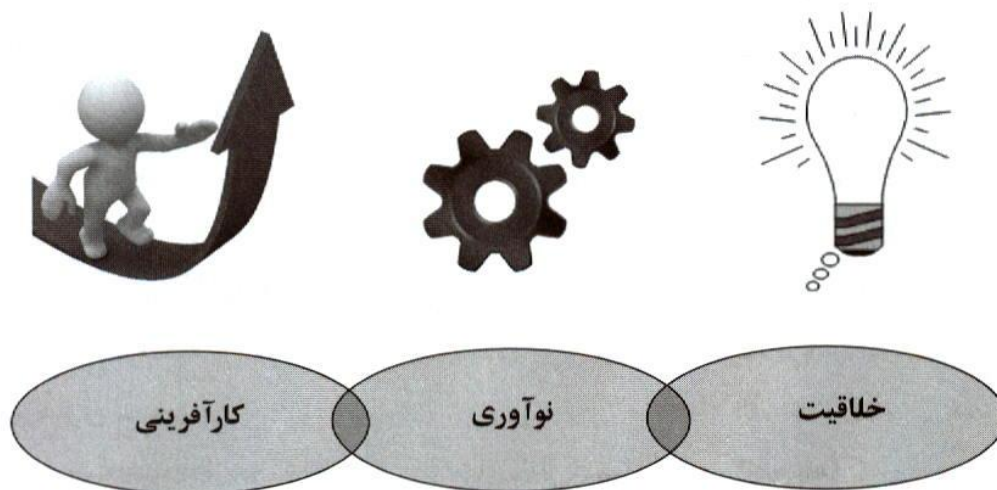
تفسیر نتایج

برای پاسخ‌های «بلی» سؤالات ۱، ۲، ۴، ۵، ۸، ۹ و ۱۲ و برای پاسخ‌های «خیر» سؤالات ۳، ۶، ۷، ۱۰ و ۱۱ هر کدام یک امتیاز اختصاص دهید. امتیازات ۷ و بالاتر، بیانگر تمایل به ریسک و مخاطره‌ی بیشتر در شماست.

۸۶. این پرسشنامه به وسیله مؤسسه توسعه کارآفرینی هند طراحی شده است

۴-۱-۴. گرایش به خلاقیت و نوآوری

خلاقیت^{۸۷} عبارت است از توانایی تلفیق ایده‌ها به شیوه‌ای منحصر به فرد برای برقراری ارتباط غیرمعمول بین ایده‌های مختلف. در حالی که نوآوری^{۸۸} فرایند به کار گرفتن یک ایده‌ی خلاق و تبدیل آن به یک محصول، خدمت یا شیوه‌ی مفید است. به عبارت دیگر، خلاقیت بر توانایی تأکید دارد، نه فعالیت. فرد ممکن است ایده‌ای جدید و چگونگی استفاده از آن را مطرح کند، اما لزوماً اقدام ضروری برای تبدیل آن به یک واقعیت را صورت ندهد. خلاقیت، پیش نیاز نوآوری است و ایده‌ها به خودی خود ارزش چندانی ندارند، مگر این که تبدیل به محصول یا خدمت یا فرآیندی جدید شوند^{۸۹} (Holt, 2002, p.32). شومپیتر معتقد است که خلاقیت، روحی است که در کارآفرینی دمیده می‌شود و نوآوری فرآیند کارآفرینی است (Ibid, p.36). هم خلاقیت و هم نوآوری، از اجزای جدانشدنی کارآفرینی اند و به گفته‌ی پیتر دراکر، وجود نوآوری در کارآفرینی به قدری ضروری است که می‌توان ادعا کرد کارآفرینی بدون آن وجود ندارد و خلاقیت نیز بدون نوآوری نتیجه‌ای در پی ندارد (Ibid, p.36). به عبارت دیگر، ارتباط بین این سه عنصر، زنجیره‌ای را تشکیل می‌دهد که آن را زنجیره کارآفرینی می‌گویند.



نمودار ۳-۴: زنجیره کارآفرینی

87. Creativity

۸۹. بعد از آنکه فرد از مرحله‌ای که تشخیص داده ایده امکانپذیر و دارای ارزش است (مرحله‌ی خلاقیت)، گذشت، تبدیل به مخترع (Inventor) می‌شود، اما نوآور نیست. در اختراع، چیزی جدید خلق میشود که منجر به ایجاد دانش جدید می‌شود، ولی در نوآوری، ایده تبدیل به کاربردهای سودمند می‌شود که نتیجه‌ی آن، محصول، خدمت یا فرآیند جدید است. علاوه بر این، مخترعان (ادیسون، بل و ...) کسانی اند که با دانش فنی جدید سروکار دارند و تکنولوژی جدید، اشکال جدید و طرحهای جدید را شناسایی می‌کنند (37- (Holt, 2002, pp.36

88. Innovation

مطالعه‌ی موردی ۳:

تلفیق نوآوری و کارآفرینی^{۹۰}

تلفیق کردن نوآوری و کارآفرینی، کار هر کسی نیست، اما «ادبرید» توانسته با علائم خاصی که به وجود آورده است، این کار را انجام دهد. او با کار کردن در شرکت فیلمسازی «لوکاس فیلمز»، تجارب زیادی کسب کرد و در این شرکت آموخت که چگونه تکنولوژی و خلاقیت را در فیلمسازی با هم تلفیق کند. هم اکنون او این مهارت را کسب و شرکتی را به نام ERG^{۹۱} تأسیس کرده است.

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

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

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

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

90. Donald Kuratko & Richard Hodgetts (1995), *Entrepreneurship*, Dryden Press, pp.90-91.

91. Entertainment Research Group.

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

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

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

مثال دیگر، شرکت «جنرال فودز» است. این شرکت از شرکت «بت» خواست تا نوع باد کرده‌ی «کول—ایدمن» را بسازد. سال گذشته مارک تجاری کوزه مانند در سراسر کشور ولز، ۱۲۵ رتبه ارتقا یافت. این امر در ایامی که لباس‌های قدیمی پشم شیشه رواج داشت، بی‌سابقه بود.

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

سوالات

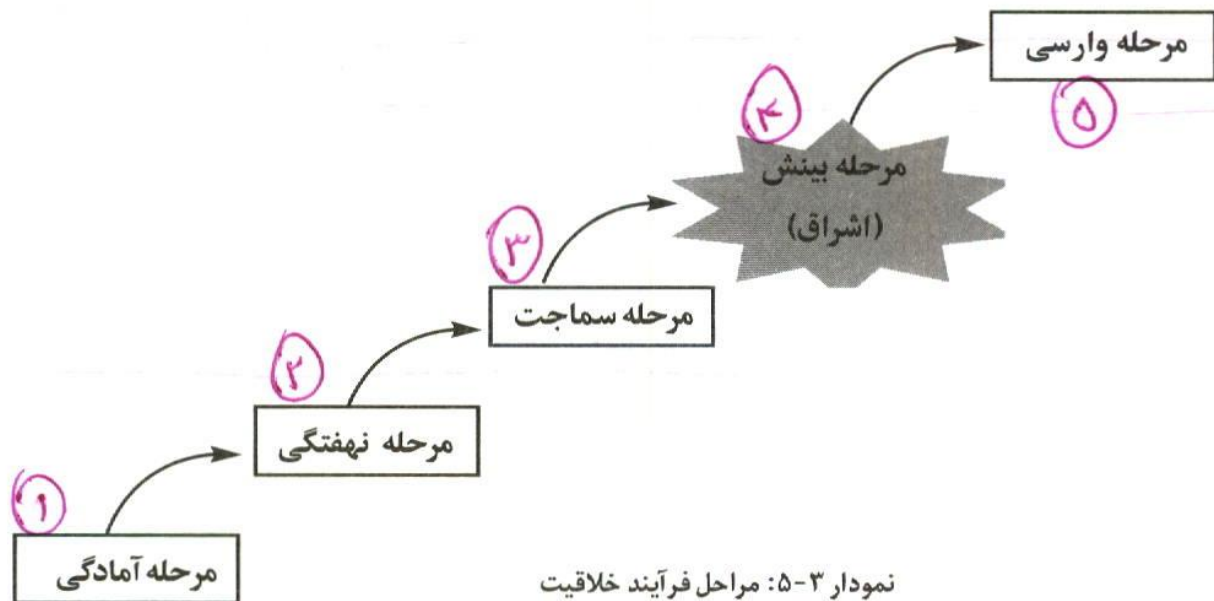
- ۱- چگونه «اد برید» ایده‌های مربوط به علائم تجاری جدید را می‌یابد؟
- ۲- کدام ویژگی‌های افراد خلاق در «اد» وجود دارد؟ سه مورد را تعیین و تشریح کنید.
- ۳- آقای «اد» از نیمکره‌ی راست مغز خود استفاده می‌کند یا از نیمکره‌ی چپ؟ (آیا او خلاق است یا نه؟) توضیح دهید.

۴-۱-۴. فرآیند خلاقیت

به‌طور کلی خلاقیت فرآیندی است که دارای چند مرحله به شرح زیر است:

مرحله‌ی اول: آمادگی^{۹۲}: آمادگی شامل توجه دقیق و متمرکز بر روی مسأله تحت بررسی به منظور حل مسأله است. دانشمندان بعضی اوقات برای سال‌های متمادی در آزمایشگاه خود کار می‌کنند، بدون

این که ایده‌ای جدید خلق کنند. دانشمندان تمایل دارند تا راه‌حل‌های متعددی را برای حل مسأله بیازمایند. راه‌حل‌های تکراری و شناخته شده به نتایج منحصر به فرد و جدید نمی‌انجامد [بر طبق مرحله‌ی آمادگی، شکل تحصیل، آموزش و تحقیق مبنایی اساسی برای ایجاد خلاقیت است].



مرحله‌ی دوم: نهفتگی یا تکوین^{۹۳} (خواب بر روی مسأله)^{۹۴} عبارت است از زمان تفکر و واکنش. مرحله‌ای است که توجه ضمیر خودآگاه از تمرکز بر روی مسأله مورد نظر دور می‌شود. بعضی مواقع ایده‌های اساسی نتیجه تفکر ضمیر ناخودآگاه است و وقتی فرد به مسأله فکر نمی‌کند، ایده جدید در ذهن او ایجاد می‌شود. از همین رو به این مرحله خواب بر روی مسأله هم گفته می‌شود. فرد خلاق از روش‌های مختلفی برای ایجاد دوره‌ی نهفتگی استفاده می‌کند. فرد ممکن است به ماهیگیری برود، کتابی بخواند یا چرتی بزند. این مرحله مدت خاصی ندارد. ممکن است یک روز یا روزهای زیادی طول بکشد. ضمیر خودآگاه معمولاً برای یافتن ایده‌ی اصلی آن را از کانال‌های شناخته شده و مشابهی دنبال می‌کند، که بنابراین، ابداع به حساب نمی‌آید. اما ضمیر ناخودآگاه، آزاد از محدودیت‌های ضمیر خودآگاه است و قادر است به موضوع از زوایای دیگر نگاه کند و اطلاعات را در یک ترکیب جدید قرار دهد.

مرحله‌ی سوم: مرحله اصرار و پافشاری (سماجت)^{۹۵} دوره‌ی نهفتگی الزاماً منجر به خلاقیت نمی‌شود. بعضی اوقات تلاش‌های مصرانه مورد نیاز است که فعالیت‌ها بیش‌تر شود، اطلاعات جدید افزوده گردد و

93. Incubation

95. Persistence

94. Sleeping over problem

یا مسأله دوباره تعریف شود تا نتایج مختلف و جدیدی ایجاد گردد. در مواجهه با مشکلات و بحران‌ها نیاز است تا جسارت و پشتکار به خرج داده شود. در این مرحله، افراد خلاق با ایده‌های خود درگیر می‌شوند و برایشان مهم نیست که چه پیامدها و هزینه‌هایی برای آن‌ها به دنبال دارد.

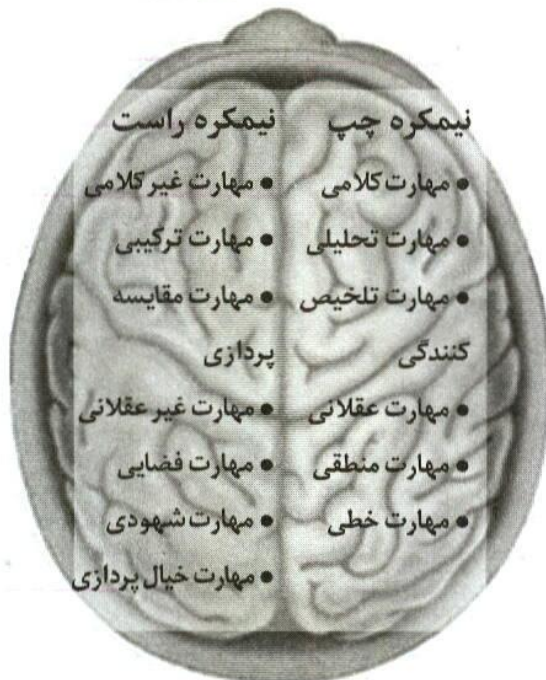
مرحله‌ی چهارم: مرحله بینش و بصیرت (اشراق)^{۹۶}: اشراق به عنوان نقطه‌ی واقعی حل مسأله، نتیجه مرحله آمادگی و نهفتگی است. بینش و بصیرت هم‌چنین حاصل تلاش‌های بی‌وقفه در جهت یافتن راه حل منحصر به فرد برای مسأله است. با تجزیه و تحلیل وسیع عوامل مختلف و ترکیب این عوامل، ایده‌ی خلاق به طور ناگهانی و غیرمنتظره ایجاد می‌گردد. در این مرحله فرد ایده‌ای را می‌یابد که همواره در جست‌وجوی آن بوده، ولی قبلاً از آن غافل شده بوده است.

مرحله‌ی پنجم: مرحله رسیدگی و تحقیق (وارسی)^{۹۷}: در این مرحله بینش یا ایده‌ی جدید برای اطمینان از این که معتبر و مناسب است، موردآزمون قرار می‌گیرد. این مرحله از اهمیت حیاتی برخوردار است؛ چون اگر ایده‌ای به کار برده شود که بدون آن که مطلوبیت بالقوه آن موردسنجش قرار گرفته باشد، ممکن است منجر به زیان‌های جبران‌ناپذیری گردد.

یک فرد خلاق بایستی فرضیات خود را از طریق تحلیل منتقدانه یا از طریق روش‌های کتابخانه‌ای و یا سایر روش‌ها مورد بررسی و نقد قرار دهد و اگر فرضیات تأیید نگردید، فرضیات دیگری را به طور متناوب تنظیم نماید. به عنوان نمونه یک تولیدکننده خلاق که ایده‌ای منحصر به فرد برای تولید محصول جدید دارد، تا زمانی که ایده‌اش را مورد نقد و بررسی قرار نداده، نباید محصول جدید را به بازار عرضه کند (مقیمی، ۱۳۸۷، صص ۱۳۱-۱۳۰).

در رابطه با چگونگی شکل‌گیری خلاقیت، رویکردهای مختلفی وجود دارد. دیدگاه عصب‌شناسی یکی از جدیدترین مکاتبی است که در آن نقش و اهمیت دو نیمکره‌ی چپ و راست مغز در ایجاد خلاقیت مورد توجه قرار گرفته است. نیمکره‌ی چپ با اطلاعات کلامی و زبان سروکار دارد و تفکر انتقادی را تنظیم می‌کند و مسئول رمزهای نوشتن و خواندن، زبان و ریاضی به شیوه‌های تحلیلی و منطقی است. نیمکره‌ی راست با اطلاعات دیداری و شنیداری سروکار دارد و مسایل و عقاید قدیمی را به شیوه‌ی جدید دوباره تنظیم می‌کند. نیمکره‌ی راست از طریق بصیرت و شهود، خاصیت ترکیبی دارد. نتایج مطالعات نشان می‌دهد که برای شکل‌گیری خلاقیت به فعالیت‌های شناختی نیمکره‌ی چپ و راست مغز بصورت توانمند نیاز است. برای پرورش تفکر خلاق، ظرفیت‌های مربوط به هر دو نیمکره‌ی مغز باید رشد یافته و هماهنگ شوند. فرد خلاق کسی است که وظایف هر دو نیمکره‌ی چپ و راست مغز را به طور مکمل ادغام کرده و به کار

ببرد (حسینی، ۱۳۸۵، صص ۲۵-۲۰).



نمودار ۳-۶: مهارت‌های مرتبط با نیمکره‌های مغز
(مقیم، ۱۳۸۹، ص ۶۸)

در نخستین مرحله شکل‌گیری خلاقیت (مرحله آمادگی) بیشتر به مهارت‌های تحلیلی نیمکره ی چپ نیاز است و زمانی که فرد به مرحله نهفتگی می‌رسد، نیمکره ی راست مغز از کارایی بیشتری برخوردار است (همان مأخذ، ص ۲۲).

جدول ۳-۴: روشهای توسعه مهارت‌های نیمکره چپ و راست مغز
(مقیم، ۱۳۸۹، ص ۶۹)

توسعه مهارت‌های نیمکره چپ	توسعه مهارت‌های نیمکره راست
■ برنامه ریزی گام به گام برای فعالیت‌های زندگی و کاری ■ مطالعه فلسفه باستان، قرون وسطی و دوران اسکولاستیک و کتابهای منطقی ■ ' برنامه زمان بندی برای کلیه فعالیتها ■ استفاده یا کار با یک برنامه کامپیوتری	■ استفاده از تمثیل و قیاس برای تشریح چیزها و افراد در مکالمه و نگارش ■ وقتی که در حال کار نیستید، نگاهتان را به آینده پرواز دهید ■ به تعویق انداختن و قضاوت اولیه از ایده‌های جدید، تصاویر، برنامه‌های تلویزیونی و همانند آن ■ ثبت و ضبط حدسیات، احساسات و شهودات و ارزیابی صحت آنها ■ رویا پردازی راجع به چیزها و موقعیت‌ها در آینده ■ ترسیم چهره‌ها، کاریکاتورها و نقاشی‌ها

۴-۱-۴-۲. فنون خلاقیت

خلاقیت مهارتی است که هر کسی می‌تواند آن را فراگیرد و یکی از بهترین روش‌های فروش آن، استفاده از فنون خلاقیت است. در این بخش به برخی از مهم‌ترین فنون خلاقیت به اختصار پرداخته خواهد شد.

۱- **نمودار استخوان ماهی**^{۹۸}: هدف اصلی این روش که گاهی به آن نمودار ایشیکاوا گفته می‌شود، شناسایی و تهیه فهرستی از کلیه علل احتمالی مسأله مورد نظر است. در این روش نموداری شبیه به اسکلت ماهی شکل می‌گیرد که مسأله در قسمت سر ماهی در داخل دایره و علل مسأله نیز در ستون فقرات ماهی بر روی تیغ‌های ماهی نوشته می‌شود. پس از تکمیل نمودار، فرد یا گروه، ساقه‌ها و شاخه‌ها را در قالبی نظام یافته و سیستمی (به جای محدود نگری) مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد (هیگینز، ۱۳۸۱، صص ۶۶-۶۳).

۲- **روش قیاسی**^{۹۹}: قیاس عبارت است از مقایسه‌ی بین دو چیز که در اصل غیر مشابه‌اند، ولی با این عمل نشان می‌دهیم که شباهتی بین آن‌ها وجود دارد. در روش قیاسی، حقایق، دانش و یا فناوری مربوط به زمینه‌ای خاص، در زمینه‌ی خاص دیگری به کار برده می‌شود. به عنوان نمونه دانشمندان در انگلستان توانستند با استفاده از قیاس کردن ساختار غیرعادی چشم شب‌پره‌ها، نمونه‌های دیسک ذخیره نوری را طراحی نمایند. روشی که امروزه در بسته‌بندی چیپس سیب‌زمینی مرسوم است، برای اولین بار توسط یک کارآفرین با استفاده از روش قیاسی و با الهام از برگ درختان مورد استفاده قرار گرفت. به گونه‌ای که او دریافت، هنگامی که برگ‌ها خشک باشند، قابل فشرده شدن نیستند و خرد می‌شوند. ولی اگر مرطوب باشند می‌توان آن‌ها را فشرده کرد. بنابراین، به این نتیجه رسید که اگر چیپس سیب‌زمینی را در یک کیسه بسته‌بندی کنند که هم به اندازه‌ای مرطوب باشد که خرد نشود و هم به اندازه‌ای خشک باشد که صاف یا تقریباً صاف بماند، می‌توان چیپسی با کیفیت ارائه کرد که رضایت مشتریان را تضمین نماید.

۳- **روش توفان فکری**^{۱۰۰}: توفان یا جوشش فکری مؤثرترین و متداول‌ترین روش گروهی خلاقیت است. در این روش، گروه ۶ تا ۱۲ نفره تحت سرپرستی یک هماهنگ‌کننده و با حضور یک منشی درباره موضوعی مشخص فکر می‌کنند و راه‌حل‌های خود را به صورت شفاهی مطرح می‌کنند. سرپرست گروه قبل از تشکیل جلسه توفان فکری، مسأله را برای اعضای گروه بیان می‌کند و اعضای گروه به صورت تعاملی و با رعایت چهار قانون توفان فکری راه‌حل‌های خود را برای مسأله به شرح زیر پیشنهاد می‌کنند:

- در مرحله‌ی ارائه‌ی ایده‌ها هیچ قضاوتی درباره هیچ پیشنهادی انجام نمی‌شود؛

98. Fish bone diagram

99. Analogies

100. Brain storming

• کلیه نظرات، حتی ایده‌های پوچ و غیرعملی مورد استقبال قرار می‌گیرند؛

• کمیت ایده‌ها هدف اصلی است، زیرا نهایتاً به کیفیت می‌انجامد؛

• ایده‌ها را در مرحله‌ی ارزیابی می‌توان ترکیب، اصلاح و انتخاب نمود.

این روش برای مسائل ساده و به هنگامی که به راه حل‌های فوری نیاز است، کاربرد دارد.

۴- **فن دلفی**^{۱۰۱}: روش دلفی برای مسائل پیچیده‌ای که باید با نظر کارشناسی حل و فصل شوند، به کار گرفته می‌شود. در این روش پرسشنامه‌ای براساس برداشت‌هایی که از یک موقعیت وجود دارد، تنظیم می‌گردد و برای گروهی از کارشناسان ارسال می‌شود و آنان نیز به پرسش‌ها پاسخ می‌دهند. یکایک پرسشنامه‌های تکمیل شده، جمع‌آوری و تلخیص می‌گردند. در مرحله‌ی بعدی، خلاصه پاسخ‌ها برای واکنش پاسخ‌دهندگان به آن‌ها برگردانده می‌شود. این فرآیند تا زمان دستیابی به یک اتفاق نظر عمومی ادامه می‌یابد. فن دلفی روشی عالی برای گردآوری ایده‌ها از کارشناسان در مناطق مختلف جغرافیایی است. همه شرکت‌کنندگان از فرصت یکسان برای اظهار نظر برخوردارند و ایده‌ها براساس شایستگی و نه براساس منابع آن‌ها، مورد قضاوت و ارزیابی قرار می‌گیرند. البته وقت‌گیر بودن و عدم امکان تعامل کلامی بین افراد از معایب این روش است.

۵- **فن گشت و گذار**^{۱۰۲}: در این روش سرپرست گروه به شرکت‌کنندگان آموزش می‌دهد تا گشت و گذاری را در یک مکان فیزیکی که ارتباطی با مسأله در دست بررسی ندارد، در ذهن خود مجسم سازند. شرکت‌کنندگان بین مشاهدات خود و مسأله مورد نظر قیاس‌هایی به عمل می‌آورند و سرپرست از شرکت‌کنندگان می‌خواهد تا براساس قیاسی که به عمل آورده‌اند، راه حل‌هایی برای حل مسأله مطرح سازند. سپس از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود تا در سیر و سیاحت‌ها، قیاس‌ها، ادراکات و شناخت‌ها و راه حل‌های خود با گروه سهیم شوند (سهیم شدن در تجارب)؛ و درباره‌ی ایده‌های دیگران غور و اظهار نظر کنند. فن گشت و گذار برای مسائلی مفید است که حل آن فوق‌العاده مشکل است و یا به راه حل‌های واقعاً منحصر به فرد نیاز دارد.^{۱۰۳}

۶- **نظریه حل ابداعانه‌ی مسأله**^{۱۰۴} (روش تریز)^{۱۰۵}: واژه Triz (تریز) برگرفته از حروف اول چهار کلمه در

101. Delphi technique

102. Excursion technique

۱۰۳. برای کسب اطلاعات بیش‌تر در خصوص فنون خلاقیت، خوانندگان محترم می‌توانند به منبع زیر مراجعه نمایند:

هیگینز جیمز (۱۳۸۱)، کارآفرینی: ۱۰۱ تکنیک حل خلاق مسأله، ترجمه محمود احمدپور داریانی، تهران: انتشارات امیرکبیر

104. Theory of inventive problem solving (TIPS)

105. Theorya Resheniya Izobrototelskikh zadatch (TRIZ)

زبان روسی است که آن را اصطلاحاً نظریه‌ی حل خلاقانه مسأله یا «نوآوری نظام یافته»^{۱۰۶} می‌گویند که برای اولین بار توسط دانشمندی روسی به نام «جی آلتشولر»^{۱۰۷} ارائه شد. او بر این باور بود که خلاقیت صرفاً یک هنر ذاتی نیست و می‌توان آن را به صورت علم تجربی درآورد. وی بیش از چهارصد هزار سند اختراع ثبت شده را مورد بررسی قرار داد تا متوجه شود اختراعات به عنوان مسأله‌های ابداعی (یعنی مسأله‌هایی که راه حل آن‌ها مشخص نیست و بایستی آن را با روش‌های خلاق و ابداعی کشف کرد) چگونه حل شده‌اند. آلتشولر بر این باور بود که می‌توان به گونه‌ای نظام یافته با الهام‌گیری از راه حل‌های خلاقانه قبلی دست به ابداع و اختراع زد و دیگر نیازی نیست برای دستیابی به نتیجه مطلوب، هزاران سعی و خطا انجام داد. «آلتشولر» تریز را تحت عنوان علم فناوری خلاقیت و نوآوری می‌داند. وی دریافت که سیستم‌های فنی مختلف، مراحل تکاملی مشابهی را پشت سر می‌گذارند و این یافته‌ها او را به سوی توسعه‌ی مبانی تریز رهنمون نمود.

تریز براساس این قانون کلی شکل گرفته است که پیدایش و تکامل هر سیستم فنی (هر چیزی که وظیفه‌ای را انجام می‌دهد) از قوانین عینی و روشن تبعیت می‌کند. براساس این قوانین، در فرآیند تکامل هر سیستم فنی وقتی که یک قسمت از آن از نظر عملکرد وظیفه‌اش به اوج بلوغ خود رسید، با بخش‌های دیگر آن سیستم تضاد پیدا خواهد کرد. این تضاد و تعارض سبب بهبود دیگر قسمت‌های کم‌تر بهبود یافته می‌شود و این فرآیند به صورت مداوم بهبود می‌یابد و اصلاح سیستم را به حالت آرمانی نزدیک‌تر می‌سازد. زیربنای تاریخی و فلسفی این تئوری را می‌توان در نظریات و فلسفه‌ی هگل تحت عنوان تز، آنتی تز و سنتز دید. مبنای تریز بر این فرض منطقی استوار است که اغلب مسائل فنی و حتی غیرفنی و نیز تضادهایی که افراد هر روز با آن‌ها سر و کار دارند، اگر به اندازه‌ی کافی عمومیت یابند، قبلاً توسط کسانی دیگر حل شده‌اند. بنابراین، اگر ابتدا مسأله را عمومیت بخشیم و سپس الگوهای قبلی را جست و جو کنیم، امکان دارد به سرعت پاسخ مسأله‌ای را بیابیم که قبلاً ماه‌ها و یا حتی سال‌ها طول می‌کشید تا حل شود (مقدس، ۱۳۸۶، صص ۱۷-۱۶).

- آلتشولر طی مطالعات خود به این نتیجه مهم رسید که یک اختراع بایستی دارای چند ویژگی اصلی باشد:
- ۱- شامل یک فرآیند گام به گام و نظام یافته باشد؛
 - ۲- بتواند از میان گستره‌ای از راه حل‌ها، مستقیماً به بهترین راه حل (راه حل ایده‌آل یا کمال‌گرا) منجر گردد؛
 - ۳- دارای ویژگی تکرارپذیری باشد؛

106. Systematic innovation

107. J. Altshuller

۴- بتواند ساختاری برای دانش ابداع شده ارائه نماید.

روش تریز یکی از روش‌هایی است که از واقعیت‌های موجود استفاده می‌کند و باعث کشفیات جدید می‌شود. این نظریه با ارائه راه‌حل‌های دسته‌بندی شده که از کشفیات گذشته به دست آمده است، ذهن نوآوران را سمت و سویی خاص بخشیده و آشفتگی‌های ذهنی و روانی را به توفانی از ایده‌های جدید تبدیل می‌کند. در روش تریز از مسأله ابداعی تحت عنوان تناقض یاد می‌شود که چهل اصل برای حل ابداعانه مسأله ارائه می‌گردد. به عبارت دیگر، زمانی که محقق به تناقضی برخورد می‌کند که با روش‌های مرسوم قابل حل نیست، استفاده از اصول تریز می‌تواند بهترین انتخاب برای حل نمودن مشکل باشد.^{۱۰۸}

خودآزمایی ۵:

تست گرایش به خلاقیت^{۱۰۹}

سوالات زیر، میزان گرایش فرد را به خلاقیت می‌سنجد. در صورتی که عبارت مورد نظر با ویژگی‌های شخصیتی شما انطباق دارد، گزینه‌ی «بلی» و در غیر این صورت، گزینه‌ی «خیر» را علامت بزنید.

۱. به ندرت در رویا و خیال فرو می‌روم. ☐ الف. بله ☐ ب. خیر
۲. برخی اوقات، همکلاسی‌ها و دوستانم ایده‌های مرا غیر عادی و دست نیافتنی می‌پندارند. ☐ الف. بله ☐ ب. خیر
۳. در مورد برخی مسائل، دوست دارم اطلاعاتی را به دست آورم، هر چند که در این راه مشکلاتی برایم به وجود آید. ☐ الف. بله ☐ ب. خیر
۴. با ایجاد تغییرات در زندگی شغلیم مخالفم. ☐ الف. بله ☐ ب. خیر
۵. حدس زدن را دوست ندارم. ☐ الف. بله ☐ ب. خیر
۶. دیگران فکر می‌کنند که من خیلی سؤال می‌کنم. ☐ الف. بله ☐ ب. خیر
۷. ترجیح می‌دهم به جای آنکه تنها یک کار را کاملاً خوب و بی‌عیب و نقص انجام دهم، بتوانم چند کار را خوب انجام دهم. ☐ الف. بله ☐ ب. خیر

۱۰۸. برای کسب اطلاعات بیش‌تر در خصوص روش تریز به منبع زیر مراجعه گردد:

- گلستان هاشمی، سید مهدی (۱۳۸۲) مقدمه‌ای بر دانش خلاقیت‌شناسی، اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه صنعتی اصفهان.

۱۰۹. این پرسشنامه به وسیله مؤسسه توسعه کارآفرینی هند طراحی شده است

۸. ترجیح می‌دهم کارها را به روش معمول انجام دهم تا این که راه‌ها و روش‌های جدید را تجربه کنم.

الف. بله ☐ ب. خیر ☐

۹. دوست دارم زندگی‌ام را طوری ساماندهی کنم تا به آرامی و طبق برنامه زندگی کنم.

الف. بله ☐ ب. خیر ☐

۱۰. می‌توانم در یک زمان، چندین کار را انجام دهم.

الف. بله ☐ ب. خیر ☐

۱۱. گاهی اوقات به قدری ایده‌های متنوع دارم که نمی‌دانم کدام را انتخاب کنم.

الف. بله ☐ ب. خیر ☐

۱۲. ترجیح می‌دهم زندگی یکنواختی داشته باشم تا اینکه خود را با تغییرات سازگار کنم.

الف. بله ☐ ب. خیر ☐

تفسیر نتایج

برای پاسخ‌های «خیر» سوالات ۱، ۴، ۵، ۸، ۹ و ۱۲ و پاسخ‌های «بلی» سوالات ۲، ۳، ۶، ۷، ۱۰ و ۱۱ هر کدام یک امتیاز بدهید. امتیاز ۷ و بالاتر، بیانگر گرایش بیشتر به خلاقیت است.

۴-۵. روحیه‌ی شکست‌ناپذیری^{۱۱۰}

کارآفرینان بر این باورند که چیزی به نام شکست وجود ندارد و آنچه به دست می‌آید، تنها نتیجه است و بس. گاهی با وجود هر گونه تلاش و برنامه‌ریزی هیچ چیز درست از آب در نمی‌آید. آنچه می‌توان گفت، این است که اگر چه نتیجه‌ی به دست آمده مطلوب ما نیست، ولی به هر حال، نتیجه‌ای به بار آمده است. نتایج مثبت از صحت تکالیف انجام یافته حکایت دارند و نتایج منفی نیز ما را به آزمودن شیوه‌های معقول و درست فرا می‌خوانند، نه افسوس و دریغ خوردن بر گذشته و نتایج از دست رفته. باور افراد کارآفرین و موفق این است که آدمی تا زنده است، شکست نمی‌خورد. کارآفرینان همواره موفق می‌شوند نوعی نتیجه به دست آورند، خواه مثبت باشد و خواه منفی. آنان نتیجه را تجربه‌ای به شمار می‌آورند که بر میزان شناخت آنان افزوده است.^{۱۱۰}

۱۱۰. امام خمینی (ره) می‌فرمودند: «در نهضت ما شکست راه ندارد.» مردم ما نتیجه‌ی این تفکر و باور را در طول انقلاب اسلامی به خوبی دریافته‌اند. نتیجه‌ی آن در عرصه‌ی سیاست بین‌المللی و جنگ هشت ساله این بود که جوانانی سلحشور و مصمم و کارآفرینان ارزشی تربیت شدند که بر این باور بودند که ما هرگز شکست را ملاقات نخواهیم کرد. اگر زنده بمانیم، پرچم اسلام را در جهان به اهتزاز درمی‌آوریم و اگر کشته شویم، شهید شده‌ایم و در جوار رحمت حق سکنی خواهیم گزید. امام (ره) در جای دیگری می‌فرمایند: «کار برای خدا شکست ندارد.» این‌ها باورهای مولد و زاینده‌ای بود که یأس و ناامیدی را از دل‌ها می‌شست و امید و زندگی و شور فعالیت را به جای آن می‌نشاند.

یکی از نویسندگان مشهور^{۱۱۱} می‌گوید: «هیچ منظره‌ای غم‌انگیزتر از مشاهده‌ی یک جوان بدبین نیست». این گفته‌ی کاملاً درستی است، زیرا افرادی که شکست را باور دارند، تقریباً زندگی نکبت‌باری برای خود درست می‌کنند؛ مانند افراد خودکم‌بین که با احساس خودکم‌بینی، پذیرفته‌اند بدبخت‌اند و هر چه غم و ناراحتی و سختی است، سهم آنان است. اینان گمان می‌کنند که دیگران غمی ندارند. ولی افراد کارآفرین، از آنچه درست از آب در نمی‌آید یا درست عمل نمی‌شود، هیچ‌گونه احساس منفی به خود راه نمی‌دهند. داستان مشهوری درباره‌ی توماس ادیسون نقل می‌کنند که پس از ۹۹۹۹ بار تلاش برای ساخت لامپ، موفق نمی‌شود. کسی از او می‌پرسد، آیا می‌خواهی برای ده هزارمین بار شکست بخوری؟ ادیسون پاسخ می‌دهد: «کدام شکست؟ من کشف کردم که نباید از آن طریق لامپ بسازم.» ویلیام شکسپیر می‌گوید: «شک‌ها به ما خیانت می‌کنند، زیرا با ایجاد ترس، موجب عدم تلاش ما و از دست دادن موفقیتی می‌شوند که می‌توانستیم به دست آوریم.»

✓ یکی از محدودیت‌های مهم آدمیان، ترس از شکست است. / باور به شکست، یکی از راه‌های مسموم‌کننده ذهن است. بر این اساس، از این به بعد بپذیریم که چیزی به نام شکست معنی و مفهومی ندارد و آدمی همواره نتیجه‌ای به بار می‌آورد. اگر با خود عهد ببندیم که از هر تجربه درسی بگیریم، برای این منظور ابتدا باید شخصیت خود را تحکیم ببخشیم. شکست برای کارآفرینان، آینه‌ی عبرتی است که به آنان نشان می‌دهد از چه کارها یا راه‌هایی باید بپرهیزند. آنان عمر خویش، این متاع ارزشمند را با افسوس و دریغ برگزشته، از کف نخواهند داد (رضائیان، ۱۳۷۹، ص ۳۵۰-۳۵۳).

۴-۱-۶. مرکز کنترل درونی

برخی از افراد باور دارند که بر زندگی خود کنترل دارند و بعضی دیگر بر این باورند که نیروهای بیرونی زندگی آنان را کنترل می‌کنند و این نیروها خارج از کنترل فردند. افرادی که دارای مرکز کنترل درونی‌اند، حوادث مرتبط با زندگی خود را کنترل می‌کنند و صفات مشخصه‌ی درونی آنان تعیین می‌کند که در یک موقعیت، چه اتفاقی خواهد افتاد. چنین افرادی معتقدند که هر چه بخواهند با استعانت به ذات مقدس پروردگار برایشان دست یافتنی است. تحقیقات نشان می‌دهد که این افراد از اعتماد به نفس بالایی برخوردارند و به دنبال موقعیتی‌اند که بتوانند از حکمت و جدیت خود برای هدایت حوادث آینده استفاده و نتایج را کنترل کنند. این‌گونه افراد، مشاغل سطح بالایی را اشغال می‌کنند، سریع‌تر مسیر ترقی خود را طی می‌کنند و به پاداش‌های درونی، همچون احساس موفقیت، اهمیت بیشتری می‌دهند. کارآفرینان دارای مرکز کنترلی درونی‌اند؛ به طوری که به خود ایمان دارند و موفقیت یا شکست را به سرنوشت، اقبال یا

نیروهای مشابه نسبت نمی دهند. به عقیده‌ی آنان، شکست و پیشرفت‌ها تحت کنترل و نفوذ خودشان است و خود را در نتایج عملکردشان مؤثر می دانند (مقیمی، ۱۳۸۰، ص ۲۴۱).

خودآزمایی ۶:

تست مرکز کنترل^{۱۱۲}

سؤالات زیر، مرکز کنترل درونی و بیرونی فرد را می‌سنجد. با مطالعه‌ی سؤالات و تطبیق آن با ویژگی‌های شخصیتی خود، پاسخ «بلی» یا «خیر» را انتخاب کنید.

۱. وقتی چیزی را می‌خواهم، آن را به دست می‌آورم، زیرا برای دستیابی به آن سخت تلاش می‌کنم.

☐ الف. بله	☐ ب. خیر
-----------------------------------	---------------------------------
۲. وقتی برای انجام کاری برنامه‌ریزی می‌کنم، تقریباً مطمئنم که آن کار را انجام می‌دهم.

☐ الف. بله	☐ ب. خیر
-----------------------------------	---------------------------------
۳. من ترجیح می‌دهم به بازی‌های بخت‌آزمایی که نیازمند مهارت غیرعملی است، روی بیاورم.

☐ الف. بله	☐ ب. خیر
-----------------------------------	---------------------------------
۴. اگر فکرم را روی هر چیزی متمرکز کنم، به خوبی می‌توانم آن را فراگیرم.

☐ الف. بله	☐ ب. خیر
-----------------------------------	---------------------------------
۵. عمده‌ی موفقیت‌هایی که به دست می‌آورم، ناشی از توانایی و سخت‌کوشی خودم است.

☐ الف. بله	☐ ب. خیر
-----------------------------------	---------------------------------
۶. من معمولاً اهدافم را خودم تعیین نمی‌کنم، زیرا زمان کافی برای انجام این کار ندارم.

☐ الف. بله	☐ ب. خیر
-----------------------------------	---------------------------------
۷. من تمایلی به رقابت کردن با دیگران ندارم.

☐ الف. بله	☐ ب. خیر
-----------------------------------	---------------------------------
۹. اغلب افرادی که ترقی می‌کنند، فقط به علت این است که آدم‌های خوش‌شانسی‌اند.

☐ الف. بله	☐ ب. خیر
-----------------------------------	---------------------------------
۱۰. در انجام هر نوع آزمون یا رقابتی، دوست دارم بدانم که در مقایسه با افراد دیگر، کارم چگونه بوده است؟

☐ الف. بله	☐ ب. خیر
-----------------------------------	---------------------------------
۱۱. انجام کارهای مشکل برای من لطفی ندارد.

☐ الف. بله	☐ ب. خیر
-----------------------------------	---------------------------------

۱۱۲. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۰)، سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی، تهران: انتشارات ترمه، ص ۲۶۸-۲۷۹.

تفسیر نتایج :

برای جواب‌های «بلی» سؤالات ۱، ۲، ۴، ۵ و ۹ و برای جواب‌های «خیر» سؤالات ۳، ۶، ۷، ۸ و ۱۰ هر کدام یک امتیاز بدهید. امتیاز ۶ و بالاتر، بیانگر مرکز کنترل درونی بالاتر است.

۱-۷. نیاز به استقلال

نیاز به استقلال را با عباراتی نظیر «کاری را برای خود انجام دادن» و «آزادی عمل داشتن» و «آقای خود بودن» تعریف کرده‌اند. در واقع، نیاز به استقلال، عاملی است که سبب می‌شود تا کارآفرینان به اهداف و رویاهای خود دست یابند. بیشتر کارآفرینان، ساعات زیادی را در روز کار می‌کنند، اما رضایت آنان از آنجا حاصل می‌شود که با وجود محدودیت‌های اقتصادی و محیطی، خود تصمیم می‌گیرند، کارها را به شیوه‌ی خود انجام می‌دهند، طبق برنامه‌ی خود عمل می‌کنند و سودی را که خود ایجاد کرده‌اند، برداشت می‌کنند.

خودآزمایی ۷:

تست نیاز به استقلال^{۱۱۳}

با توجه به روحیه و شخصیت خود، به سؤالات زیر پاسخ دهید:

۱. دوست ندارم کارهای جدید و غیرمعمول انجام دهم. ☐ الف. موافقم ☐ ب. مخالفم
۲. من دوست دارم کارها را به طریقی که خودم صلاح می‌دانم، انجام دهم و اهمیتی به نظرات دیگران نمی‌دهم. ☐ الف. موافقم ☐ ب. مخالفم
۳. هنگامی که در یک گروه هستم، از این که رهبری گروه را به دیگران بسپارم، خوشحال می‌شوم. ☐ الف. موافقم ☐ ب. مخالفم
۴. هنگامی که کاری را در دست می‌گیرم، به ندرت به کمک نیاز پیدا می‌کنم و اغلب از دیگران کمک نمی‌گیرم. ☐ الف. موافقم ☐ ب. مخالفم
۵. آنچه از من انتظار می‌رود، انجام می‌دهم و دستورها را مو به مو اجرا می‌کنم. ☐ الف. موافقم ☐ ب. مخالفم

۱۱۳. این پرسشنامه به وسیله مؤسسه توسعه کارآفرینی هند طراحی شده است

۶. مردم فکر می‌کنند که من آدم خودرأی هستم. ☐ الف. موافقم ☐ ب. مخالفم

تفسیر نتایج

به جواب‌های «مخالفم» در سؤالات ۱، ۳ و ۵ و به جواب‌های «موافقم» در سؤالات ۲، ۴ و ۶ هر کدام یک امتیاز اختصاص دهید. امتیاز ۴ و بالاتر بیانگر بالابودن نیاز به استقلال در شماس است.

۲-۴. رویکرد رفتاری

برخلاف رویکرد روان‌شناسی که بر ویژگی‌های شخصیتی کارآفرین تأکید دارد، رویکرد رفتاری بر فعالیت‌های کارآفرین تأکید دارد. در این دیدگاه، ویژگی‌های شخصیتی کارآفرین، تابع رفتار اوست و در پاسخ به این سؤال که «کسب و کار جدید چگونه به وجود می‌آید؟» علاوه بر ویژگی‌های شخصیتی که در رویکرد ویژگی‌ها مورد تأکید است، به عوامل محیطی و ویژگی‌های رفتاری فرد، همچون تجارب و سوابق شخصی و فردی (متغیرهای جمعیت شناختی) نیز توجه می‌شود.

ویژگی‌های جمعیت شناختی کارآفرینان را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد:

۱-۲. متغیرهای مرتبط با سابقه و پیشینه

۲-۲. متغیرهای تجربی

۱-۲-۴. متغیرهای مرتبط با سابقه و پیشینه

بیشتر تحقیقات در سال‌های اخیر بر این متمرکز بوده است که چرا کارآفرینان چنین ویژگی‌هایی دارند. به عبارت دیگر، کدام تجربیات زندگی شخصی منجر به ایجاد شخصیت کارآفرینانه شده است؟ (مقیمی، ۱۳۸۴، ص ۲۷۲)

در مورد ارتباط بین ویژگی‌های مرتبط با سابقه‌ی فرد یا ویژگی‌های فردی و تصمیم به کارآفرین شدن، مطالعات متعددی صورت گرفته است. برخی زمینه‌های مهمی که بررسی می‌شوند، عبارت‌اند از: سن، شرایط زندگی در دوران حیات، سال ازدواج، تعداد مشاغل قبلی، عضویت در سازمان‌های حرفه‌ای و تجاری، در حاشیه قرار گرفتن (در جامعه) به دلایل جسمانی و اجتماعی، سال‌های آموزش رسمی، حمایت‌های جانبی از سوی خانواده یا مدیران قبلی و اعتقاد به اخلاقیات و وجدان کاری.

در ادامه، برخی از این ویژگی‌ها بررسی می‌شود:

۴-۲-۱. شرایط کودکی: مطالعات نشان می‌دهد که جنبه‌هایی از زمینه‌های خانوادگی، هم‌چون: روابط والدین، چندمین فرزند خانواده بودن، درآمد خانواده و موقعیت مهاجرتی، بر رفتار کارآفرینانه تأثیرگذار باشد. والدین احساس اولیه مستقل بودن و تمایل برای کنترل در کارآفرینان آینده را القا می‌نمایند (منتج از مطالعات بیرد در سال ۱۹۸۹ و هیستریخ و براش در سال ۱۹۸۴)

کارآفرینان، اغلب دوران کودکی آشفته و ویرانگری داشته‌اند. یک جنبه خیلی مهم تجربه‌ی خانوادگی کارآفرینان، رابطه‌ی آن‌ها با پدرشان است. محققان بسیاری دریافته‌اند که تعداد زیادی از کارآفرینان رابطه‌ی نسبتاً منفی با پدرشان داشته‌اند و مادر کارآفرین، خودش را برای کمک به موفقیت او، از طریق القای نیاز به سرآمد بودن، فدا نموده است. با ایجاد فاصله بین فرزند و پدر، نیاز به استقلال، خوداتکایی و کنترل ایجاد می‌شود. در نتیجه، در تلاش برای اجتناب از روابط اقتدارگرایانه و لطمه دیدن از کنترل، و نیل در جهت نیاز به توفیق، افراد به سمت ایجاد کسب و کارهای کارآفرینانه تغییر جهت می‌دهند.

شواهد همچنین نشان می‌دهد که کارآفرینان اغلب فرزند اول خانواده بوده، از خانواده‌های فقیر و کم‌درآمد هستند و مهاجرت نموده یا خانواده‌ی آن‌ها مهاجرت کرده‌اند (کالینز و مورد در سال ۱۹۶۴ و گیلدر در سال ۱۹۸۴). به نظر می‌رسد افرادی که زندگی آن‌ها با فرازو نشیب همراه بوده است، گرایش‌های کارآفرینانه بیشتری در آن‌ها به وجود می‌آید (مقیمی، ۱۳۸۴، صص ۲۷۲-۲۷۳).

همه اذعان دارند که تجربیات کودکی تأثیر بسزایی در زندگی آینده‌ی فرد دارد. به همین دلیل، مطالعات زیادی در مورد شرایط کودکی کارآفرینان صورت گرفته است. نتایج یکی از این مطالعات نشان می‌دهد که ۷۴ درصد از کارآفرینان در دوران کودکی خود وقایع حساسی همچون فقر، عدم امنیت، مرگ والدین یا جدایی آنان را تجربه کرده‌اند. نتایج مطالعه‌ای دیگر نشان می‌دهد که ۳۷ درصد کارآفرینان در سنین زیر ۱۶ سالگی یکی از والدین خود را از دست داده‌اند و همچنین پدران ۵۸ درصد آنان در دوران زیر ۱۶ سالگی حداقل برای یک دوره‌ی چهارساله دور از خانه بوده‌اند.

روان‌شناسان معتقدند که پنج سال اول زندگی، بیشترین تأثیر را در زندگی شخص دارد. این دوران، زمانی است که جو اجتماعی، اقتصادی، فیزیکی و روانی اطراف کودک، اثر همیشگی بر شخصیت او می‌گذارد. مطالعات مربوط به گذشته‌ی کارآفرینان موفق نشان می‌دهد که آنان از خانواده‌هایی که ارزش‌های خاصی برای استقلال و اتکا به خود قائل‌اند، بیرون می‌آیند. اکثر کارآفرینان در کودکی یاد گرفته‌اند که خودشان لباس بپوشند، از خیابان بگذرند و دوستان خود را انتخاب کنند. برای استفاده‌ی بهینه از اوقات فراغت یاد گرفته‌اند که چگونه از دست‌های خود برای کاردستی و هنر استفاده کنند و با تشویق والدین خود

مواجه شده‌اند و در صورت تنبلی، تقاضاهای بی‌جا و خرابکاری، والدین به آنان پاداشی نداده‌اند. آموزش کودکان برای اتکا به خود، استقلال در تصمیم‌گیری و سختکوشی در سنین پایین، رابطه‌ی مستقیمی با پرورش روحیه‌ی کارآفرینی دارد. داشتن اولیای فعال در تجارت و مشاغل شبیه آن، کمک بزرگی در پرورش روحیه‌ی کارآفرینی در کودکان است. کودکان چینی در سنین کودکی با موضوعاتی همچون فروش، شمارش پول، پول خرد کردن، تحویل کالا و غیره آشنا می‌شوند و والدین، آنان را در اوقات تابستان و تعطیلات به بازار می‌برند تا هم به عنوان تفریح و گذراندن اوقات فراغت و هم به عنوان تعلیم، با کسب و کارها آشنا شوند. آنان از اوقات فراغت خود برای یادگیری کسب و کار عاقلانه استفاده می‌کنند.

۲-۱-۲-۴. **تحصیلات:** یکی از موضوعات مورد توجه محققان، این بوده است که آیا کارآفرینان، کارآفرین متولد می‌شوند یا اینکه از طریق آموزش، کارآفرین می‌شوند. برخی از پژوهشگران دریافتند که قبل از ورود به جامعه‌ی اطلاعاتی، تحصیلات و آموزش اهمیت کمتری برای کارآفرینان داشت، اما در عصر اطلاعات، به دلیل رشد بالای فناوری و رقابت شدید، آموزش اهمیت خاصی پیدا کرده است. در گذشته، افسانه‌ای شایع بود که بر طبق آن، کارآفرینان ویژگی‌هایی ذاتی دارند که عبارت‌اند از: ابتکار، روحیه‌ی تهاجمی، تحرک، تمایل در به کارگیری ریسک، توان تحلیل و مهارت در روابط انسانی. بنابراین، فرض اساسی این بود که کارآفرینان از طریق آموزش، پرورش نمی‌یابند. اما امروزه واقعیتی جدید جایگزین این افسانه‌ی قدیمی شده و به کارآفرینی به عنوان رشته‌ای علمی توجه شده است. رشته‌ی علمی کارآفرینی، همانند تمامی رشته‌های دیگر، دارای مدل‌ها، فرایندها و مواردی است که باید دانش مربوط به آن کسب شود. دولت از طریق وزارت آموزش و پرورش، دانشگاه‌ها و سیستم آموزشی مؤسسات وابسته به خود می‌تواند مفهوم کارآفرینی را از نظر اقتصادی و اجتماعی معرفی کند. همچنین مبحث کارآفرینی می‌تواند به عنوان یکی از دروس دانشگاهی به دانشجویان آموزش داده شود تا بتوانند قابلیت‌های خود را ارزیابی و توسعه دهند.

۳-۱-۲-۴. **پایگاه اجتماعی:** قرار نگرفتن فرد در پایگاه اجتماعی مورد انتظار نیز سبب می‌شود تا فرد نسبت به اقدام کارآفرینانه انگیزش نشان دهد. برای مثال، می‌توان «جاحظ»، ادیب بزرگ عرب را نام برد که برخی اندیشمندان معتقدند که در میان معاصرانش فصیح‌تر از او نبوده است. او بسیار کریه و زشت منظر بود و تا آخر عمر ازدواج نکرد، زیرا هیچ زنی حاضر نبود او را به همسری برگزیند. روزی در بازار، اشاره‌ی

خانمی توجهش را جلب کرد. بسیار به وجد آمد و در عین ناباوری، به دنبال او به راه افتاد. پس از گذشتن از گذرگاه‌های متعدد و کوچه‌های پرپیچ و خم بازار، به یک مغازه‌ی جواهر فروشی رفتند. آن خانم وارد مغازه شد و پس از گفت‌وگویی کوتاه با جواهر فروش، با انگشت دست، جاحظ را به او نشان داد و از مغازه خارج شد. جاحظ که از قضیه سردرنیاورده بود، وارد مغازه شد و از جواهر فروش پرسید: «آن خانم چه گفت؟» جواهر فروش پاسخ داد: «این خانم انگشتی سفارش داده بود که می‌خواست روی آن نقش دیو باشد. وقتی به او گفتم من دیو ندیده‌ام، گفت نگران نباش، من برای می‌آورم. اکنون تو را آورده است.» جاحظ شهادت بر خورد با این واقعیت را داشت و تصمیم گرفت زندگی خود را با کسب علم پربارتر سازد تا این نقص، موجبات عقب ماندگی او را فراهم نیاورد، و سرانجام به عنوان بزرگ‌ترین ادیب عصر خود، متجاوز از صد کتاب و رساله به رشته‌ی تحریر درآورد (رضائیان، ۱۳۷۹، ص ۳۴۸).

بنابراین، گاهی اوقات در حاشیه قرار گرفتن و پایین بودن جایگاه و منزلت فرد در جامعه، فرد را وامی‌دارد تا با تلاش و کوشش بیشتر، به جبران عقب ماندگی خود بپردازد و ظرفیت‌های درونی خود را تقویت کند و شکوفا سازد.

۲-۲-۴. متغیرهای تجربی

این ویژگی‌ها می‌توانند تأثیر بسزایی در تصمیم فرد برای کارآفرین شدن داشته باشند. برای مثال، از جمله‌ی این ویژگی‌ها می‌توان داشتن تجربه‌ی کاری در حرفه‌ای را نام برد که کارآفرین مستقلاً آن را دنبال می‌کند. از جمله عوامل دیگری که از تجارب فرد ناشی می‌شود، می‌توان به همنشینی شخص با افرادی اشاره کرد که می‌توانند تأثیر بسزایی در تصمیم وی به کارآفرین شدن داشته باشد. به این عامل، «الگوی نقش» گفته می‌شود. نارضایتی از شغل یا اخراج از کار نیز از عوامل تجربی‌اند که می‌توانند تأثیر زیادی بر تصمیم فرد برای کارآفرین شدن داشته باشند.

۲-۲-۴-۱. الگوی نقش: عامل دیگر تعیین‌کننده‌ی رفتار کارآفرینانه، رفتن افراد به دنبال مدل‌های موفق نقش است (مطالعات کنت در سال ۱۹۸۶، ایزنهارت و فوربز در سال ۱۹۸۴، شیررو همکاران در سال ۱۹۸۹ و بیرد در سال ۱۹۸۹ و وسپر در سال ۱۹۸۰). مطالعات نشان می‌دهد که بسیاری از کارآفرینان، والدینشان خود اشتغالی داشته‌اند (مطالعات هیسریخ و براش در سال ۱۹۸۴، رنستات در سال ۱۹۸۴ شایپر و وسوکول در سال ۱۹۸۲). به هر حال مدل‌های نقش ممکن است از سایر اعضای خانواده، معلمان،

همکاران سازمانی یا آشنایان باشند (مقیمی، ۱۳۸۴، ص ۲۷۳).

صاحب‌نظران علم ارتباطات بر این باورند که اگر کسی در این جهان فضیلتی را کسب کرده که مطلوب دیگران است، دیگران نیز می‌توانند همان فضیلت را به دست آورند، در صورتی که مایل به پرداخت هزینه‌ی زمانی و تلاش لازم برای آن باشند. به دیگر سخن، اگر کسی خواهان موفقیت است، تنها باید کسانی را که موفقیت کسب کرده‌اند الگو قرار دهد. کسانی که جهان را به پیش می‌برند یا تکان می‌دهند، اغلب در الگوگیری حرفه‌ای‌اند. الگوگیری، مطمئناً چیز جدیدی نیست. هر مخترع بزرگی، اکتشافات دیگران را به صورت الگو درمی‌آورد تا به کشفی جدید دست یابد. کودکان نیز دنیای اطراف و به ویژه افراد مهم را در زندگی خود الگو قرار می‌دهند. آنان هر کس را که در زندگی‌شان مهم باشد و او را با احساس خود بپذیرند، الگو قرار می‌دهند و رفتارها و گفتارهایش را در ذهن خود ثبت و ضبط می‌کنند. همین رفتارها بخشی از رفتارهای آنان را در بزرگسالی شکل می‌دهد. ولی مشکل اصلی این است که بیشتر آدم‌ها سطحی و کاملاً تصادفی الگوگیری می‌کنند. رفتارهای بی‌اهمیت این و آن را به طور تصادفی انتخاب می‌کنند و الگو قرار می‌دهند؛ در حالی که یک صفت بسیار مهم‌تر را از دست می‌دهند. از طرف دیگر، آدمی همواره تلاش می‌کند تا رفتار کسی را که برایش احترام قائل است، الگو قرار دهد، ولی کاملاً نمی‌داند رفتار او را پی بگیرد.

در فرهنگ اسلامی، «امام» به معنای الگو و اسوه است و مردم باید الگوهای رفتاری و نوع اعمال امام را الگوگیری کنند تا در مسیر کمال قرار گیرند. مهم‌ترین شأن پیامبر اسلام ﷺ و امامان معصومین علیهم‌السلام برای بشریت، الگو بودن است. خداوند سبحان در قرآن کریم بیان می‌فرماید که رسول اکرم ﷺ برای مردم، مقتدایی پسندیده است.^{۱۱۴}

امیرمؤمنان علی علیه‌السلام می‌فرماید: «آگاه باش هر پیروی کننده‌ای را پیشوایی است که از او پیروی می‌کند و به نور دانش او روشنی می‌جوید.»^{۱۱۵} امام علی علیه‌السلام که خود در الگوگیری حرفه‌ای است و رهروی بوده که رهبر شده است، در کیفیت الگوگیری خود از پیامبر اسلام ﷺ چنین می‌فرماید: «من به دنبال او می‌رفتم، مانند رفتن بچه شتر به دنبال مادرش. در هر روزی از خوهای خود پرچم و نشانه‌ای برمی‌افراشت و پیروی از آن را به من امر می‌فرمود.»^{۱۱۶}

۱۱۴. سوره‌ی احزاب، آیه‌ی ۲۱: «لقد کان لکم فی رسول الله اسوه حسنه».

۱۱۵. نهج البلاغه، فیض الاسلام، ص ۹۶۶.

۱۱۶. نهج البلاغه، فیض الاسلام، ص ۸۱۱.

حافظ شیرازی نیز از این روست که می گوید:

ای بی خبر بکوش که صاحب خبر شوی تاراهرو نباشی کی راهبر شوی؟

افراد موفق در این آیین کسانی اند که الگوهای فکری و عملی پیامبران و پیشوایان الهی را بهتر از دیگران شناخته اند و به آن عمل می کنند (رضائیان، ۱۳۷۰، ص ۳۳۳ - ۳۳۷).

علاوه بر این، خانواده، دوستان و افراد موفق به عنوان الگوهای نقش برای کارآفرین شدن مؤثرند. نتایج تحقیقات نشان می دهد که اکثر پدران کارآفرینان، مالک و مدیر بوده اند. فرزند یک کارآفرین در سر میز غذا یا اوقات فراغت، از تجربیات کارآفرینانه ی او مطلع می شود و در تعطیلات آخر هفته، بعد از ظهرها یا تابستان در کنار پدر خود، فعالیت های کارآفرینی را تجربه می کند. البته مشاهده ی موفقیت اشخاص دیگر نیز کارآفرینان را متمایل به پذیرش مخاطره ی کارآفرینی می کند. به طور کلی، وجود یک الگوی نقش، سبب تشویق تلاش های کارآفرینانه در فرد می شود.

از آنجا که کودکان، نوجوانان و جوانان، همواره به دنبال الگوی نقش در انجام فعالیت های اجتماعی و اقتصادی خودند، انتخاب الگوی نقش مناسب، از اهمیت زیادی برخوردار است. برای کارآفرین شدن باید افرادی به عنوان الگوی نقش انتخاب شوند که ضمن عمل به الگوهای فکری و عملی پیامبران و ائمه (علیهم السلام)، در فعالیت های کسب و کار خود نیز توفیق زیاد داشته اند.

۲-۲-۲-۴. تجربه ی کاری و نارضایتی از شغل قبلی: تجربه کاری قبلی و تجربه ی زندگی شخصی، موضوع مهم دیگری است که رفتار و نگرش کارآفرین را شکل می دهد «براکهاوس»^{۱۱۷} دریافت که نارضایتی از شغل قبلی کارآفرینان را به خارج از سازمان و به سوی ایجاد کسب و کار کارآفرینانه سوق می دهد. در حقیقت، مطالعات «براکهاوس» نشان می دهد که اکثریت کارآفرینان (۵۹ درصد) قبل از این که یک محصول یا خدمت در ذهنشان شکل بگیرد، تمایل به شروع کسب و کارشان داشته اند. «براکهاوس» همچنین دریافت که نارضایتی شغلی بیشتر، موفقیت بیشتر کارآفرین را در شروع کسب و کار مخاطره آمیز به همراه دارد (مقیمی، ۱۳۸۴، صص ۲۷۴-۲۷۳).

مطالعات نشان می دهد، کارآفرینانی که کار خود را آغاز می کنند، دارای تجربه ی قبلی اند و نارضایتی، علت اصلی دور شدن فرد از شغل خود است. نارضایتی از شغل قبلی، حاکی از چند موضوع است: اول این که بیشتر کارآفرینان فعالیت خود را با کار کردن برای شخص دیگری آغاز می کنند و دوم این که تنها در صورتی از این وضعیت خارج می شوند که نیازهایشان ارضان شود. البته عدم شناخت کارفرما از روحیه ی

کارآفرینانه‌ی فرد، اسباب نارضایتی وی را فراهم می‌آورد. این مسئله نه تنها کارفرما را از داشتن یک نیروی فعال و کارآزموده محروم می‌کند، بلکه اغلب، رقابت جدیدی را نیز برای خود او ایجاد می‌کند؛ زیرا بیشتر کارآفرینان، فعالیت‌های کارآفرینانه را در زمینه‌هایی که از قبل با آن‌ها آشنا بوده‌اند، آغاز می‌کنند (احمدپور، ۱۳۸۰، ص ۱۰۶-۱۱۲).

خودآزمایی ۸:

تست کارآفرینی^{۱۱۸}

۱- وضعیت کاری والدین شما چگونه بوده است؟

- الف) هر دو کار می‌کرده‌اند و بیشتر موارد برای خودشان کار کرده‌اند. ✓
 ب) هر دو کار می‌کرده‌اند و فقط بخشی از کارهایشان برای خودشان بوده است.
 ج) یکی از والدینم بیشتر برای خودش کار کرده است.
 د) یکی از والدینم بخشی از کارهایش برای خودش بوده است.
 هـ) هیچکدام از والدینم هرگز برای خود کار نکردند.

۲- آیا تاکنون از شغلی هم اخراج شده‌اید؟

- الف) بله، بیش از یک بار. ب) بله، یک بار. ج) نه. ✓

۳- روند شغلی شما چگونه بوده است؟

- الف) عمدتاً در تشکیلات اقتصادی کوچک (با کمتر از صد نفر نیرو) بوده است. ✓
 ب) عمدتاً در تشکیلات اقتصادی متوسط (با ۱۰۰ تا ۵۰۰ نفر نیرو) بوده است.
 ج) عمدتاً در مراکز تجاری بزرگ (با بیش از ۵۰۰ نفر نیرو) بوده است.

۴- آیا شما قبل از بیست سالگی، مرکز اقتصادی هم راه‌اندازی کرده‌اید؟

- الف) بسیار ب) کم ج) اصلاً ✓

118. Gifford Baumback & Mancuso(1984), Entrepreneurship & Venture Management, New York : Prentice - Hall , pp . 61 - 74 .

- این پرسشنامه متناسب با فرهنگ کسب و کار در آمریکا طراحی شده است و در برخی موارد با ویژگی‌های فرهنگ کسب و کار در کشورمان انطباق کامل ندارد. در این ابزار تلاش شده است تا با حفظ روایی و اعتبار برخی تغییرات اعمال شود؛ ولی به هر حال، مطلوب آن است که پرسشنامه‌ای بومی در این زمینه طراحی شود که مؤلفان در حال بررسی این موضوع‌اند.

- ۵- سن فعلی شما چقدر است؟
 الف) ۲۰-۳۰ ✓ ب) ۳۱-۴۰ ج) ۴۱-۵۰ د) ۵۰ به بالا
- ۶- شما چندمین فرزند خانواده‌اید؟
 الف) بزرگ‌ترین ✓ ب) میانی ج) جوانترین (کوچک‌ترین) د) حالت دیگر
- ۷- شما:
 الف) متأهلید. ب) جدا شده‌اید. ج) مجردید. ✓ د) متاهلید.
- ۸- بالاترین سطح تحصیلات رسمی شما:
 الف) زیردیپلم ب) دیپلم ✓ ج) لیسانس د) فوق لیسانس ه) دکترا
- ۹- انگیزه‌ی اصلی شما در راه اندازی یک تشکیلات اقتصادی چیست؟
 الف) کسب پول. ✓ ب) دوست ندارم برای دیگری کار کنم. ✓ ج) کسب شهرت. د) برای فرو نشانیدن انرژی اضافیم.
- ۱۰- رابطه‌ی شما با پدر یا مادرتان که بیشتر درآمد خانواده را تأمین می‌کند، چطور است؟
 الف) مصنوعی (رسمی) ب) راحت ✓ ج) رقابتی د) رابطه‌ای وجود ندارد
- ۱۱- اگر قرار باشد بین سخت کار کردن و تندکار کردن یکی را انتخاب کنید کدام را انتخاب می‌کنید.
 الف) سخت کار کردن ب) هوشمندانه کار کردن ✓ ج) هر دو حالت
- ۱۲- برای مشورت در مورد یک موضوع مدیریتی حساس به چه کسانی اتکا می‌کنید؟
 الف) تیم‌های مدیریتی داخلی ✓ ب) متخصصان مدیریتی خارجی ✓ ج) متخصصان امور مالی خارجی د) جز خودم، هیچ‌کس
- ۱۳- اگر در حال تماشای مسابقه‌ی فوتبال باشید، کدام یک از موارد زیر، پیش‌بینی شما از نتیجه‌ی بازی است؟
 الف) ۱۰ به ۱ ب) ۳ به ۱ ج) ۲ به ۱ ✓ د) ۱ به ۱
- ۱۴- کدام یک از عوامل زیر برای راه اندازی یک تشکیلات اقتصادی لازم و کافی است؟
 الف) پول ب) مشتری ج) یک ایده یا محصول د) انگیزه و سخت کار کردن ✓
- ۱۵- اگر شما یک تنیس باز برجسته بودید و یک بار فرصت بازی با معروف‌ترین تنیس باز دنیا را می‌یافتید:
 الف) آن را از دست می‌دادید، زیرا او به راحتی شما را شکست می‌دهد. ب) مبارزه را قبول می‌کردید، اما بر سر آن شرط نمی‌بستید. ✓ ج) حقوق یک هفته‌ی خود را بر سر بردن هزینه می‌کردید. د) بر احتمالات دل می‌بستید، هزینه‌ی کلانی می‌کردید و تلاش می‌کردید تا یک حادثه بیافرینید.

۱۶- شما خیلی سریع «عاشق»...

الف) ایده‌های جدید برای تولید می‌شوید. (ب) کارکنان جدید می‌شوید.

ج) ایده‌های جدید برای ساخت می‌شوید. (د) طرح‌های مالی جدید می‌شوید.

ه) همه‌ی موارد بالا می‌شوید. ✓

۱۷- کدام یک از شخصیت‌های زیر، آدم دلخواه شماست؟

الف) باهوش و پرانرژی ✓ (ب) باهوش و تنبل (ج) خنگ اما پرانرژی

۱۸- دلیل بهتر پیش رفتن کارهای شما چیست؟

الف) همیشه سر وقت حاضر می‌شوید.

ب) خیلی دقیق سازماندهی می‌کنید. ✓

ج) همه چیز را به خوبی ثبت می‌کنید. ✓

۱۹- از بحث کردن در مورد کدام موضوع بیزارید؟

الف) مشکلات مربوط به کارکنان ✓ (ب) مشخص کردن صورتحساب مخارج

ج) شیوه‌های مدیریتی جدید (د) آینده‌ی تشکیلات اقتصادی

۲۰- فرض کنید در انتخاب موارد زیر آزادید؛ کدام یک را ترجیح می‌دهید؟

الف) انداختن تاس با شانس بردن ۱ به ۳. ✓

ب) کار در مورد مشکلی که احتمال حل شدن آن ۱ به ۳ باشد.

۲۱- اگر قرار باشد بین حرفه‌های رقابتی زیر، یکی را انتخاب کنید، کدام یک را انتخاب خواهید کرد؟ (الف)

ورزشکار حرفه‌ای ✓ (ب) فروش (ج) مشاوره‌ی پزشکی (د) تدریس

۲۲- اگر مجبور باشید بین یکی از دوستان نزدیک خود و یک فرد غریبه که در زمینه‌ی کاریتان تخصص دارد، یکی

را به عنوان شریک انتخاب کنید، کدام یک را انتخاب می‌کنید؟

الف) دوست نزدیک (ب) متخصص ✓

۲۳- چه موقع از بودن با مردم خوشحال می‌شوید؟

الف) زمانی که می‌توانید یک کار هدفمند انجام دهید.

ب) زمانی که می‌توانید یک کار متفاوت و جدید انجام دهید. ✓

ج) همه‌ی اوقات، حتی زمانی که هیچ کار برنامه‌ریزی شده‌ای ندارید.

۲۴- در موقعیت‌های بازرگانی که نیاز به عمل وجود داشته باشد، کدام یک از افراد زیر مفیدتر خواهند بود؟

الف) موافق ✓ (ب) موافق مشروط (ج) ناموافق

۲۵- در یک بازی رقابتی، دل‌مشغولی شما:

الف) بهتر بازی کردن است. (ب) برد و باخت است. (ج) هر دو مورد بالا ✓ (د) هیچ کدام از موارد بالا.

نحوه‌ی نمره‌گذاری

۱ الف = ۱۰	۷ الف = ۰	۱۳ الف = ۰	۱۹ الف = ۸
۵ = (ب	۲ = (ب	۲ = (ب	۱۰ = (ب
۵ = (ج	۲ = (ج	۱۰ = (ج	۰ = (ج
۵ = (د	۸ الف = ۲	۳ = (د	۰ = (د
۰ = (هـ	۳ = (ب	۱۴ الف = ۰	۲۰ الف = ۰
۲ الف = ۱۰	۱۰ = (ج	۱۰ = (ب	۱۵ = (ب
۷ = (ب	۸ = (د	۰ = (ج	۲۱ الف = ۳
۰ = (ج	۴ = (هـ	۰ = (د	۱۰ = (ب
۳ الف = ۱۰	۹ الف = ۰	۱۵ الف = ۰	۰ = (ج
۵ = (ب	۱۵ = (ب	۱۰ = (ب	۰ = (د
۰ = (ج	۰ = (ج	۳ = (ج	۲۲ الف = ۰
۴ الف = ۱۰	۰ = (د	۰ = (د	۱۰ = (ب
۷ = (ب	۱۰ الف = ۱۰	۱۶ الف = ۵	۲۳ الف = ۳
۰ = (ج	۵ = (ب	۵ = (ب	۳ = (ب
۵ الف = ۸	۱۰ = (ج	۵ = (ج	۱۰ = (ج
۱۰ = (ب	۵ = (د	۵ = (د	۲۴ الف = ۱۰
۵ = (ج	۱۱ الف = ۰	۱۵ = (هـ	۲ = (ب
۲ = (د	۵ = (ب	۱۷ الف = ۲	۰ = (ج
۶ الف = ۱۵	۱۰ = (ج	۲۰ = (ب	۲۵ الف = ۸
۲ = (ب	۱۲ الف = ۰	۱۰ = (ج	۱۰ = (ب
۰ = (ج	۱۰ = (ب	۱۸ الف = ۵	۱۵ = (ج
۰ = (د	۰ = (ج	۱۵ = (ب	۰ = (د
	۵ = (د	۵ = (ج	

نیمرخ کارآفرینی شما

کارآفرین موفق ۱۱۹

۲۳۰ - ۲۸۰

کارآفرین ^{۱۲۰}	۱۹۵ - ۲۲۹
کارآفرین نهفته ^{۱۲۱}	۱۸۰ - ۱۹۴
کارآفرین بالقوه ^{۱۲۲}	۱۶۵ - ۱۷۹
در مرز کارآفرین بودن ^{۱۲۳}	۱۵۰ - ۱۶۴
کارگر روزمزد ^{۱۲۴}	زیر ۱۵۰

تفسیر سؤالات پرسشنامه

در این بخش، هر یک از سؤالات پرسشنامه با توجه به نتایج تحقیقاتی که گیفورد و همکارانش انجام داده‌اند، تجزیه و تحلیل و تفسیر می‌شود.

۱) وضعیت کاری والدین شما چگونه بوده است؟

شیوه‌ی مستقل زندگی، تا اندازه‌ی زیادی ژنتیکی نیست. این امر مشخص شده است. اولین مدرسه برای بسیاری از کارآفرین‌ها همچون خانه است. بیش از یک سوم پاسخگوهای ما از خانواده‌هایی بودند که یکی از والدین آنان بیشتر موارد کاریش برای خودش بوده است، و دوسوم پاسخگوهای ما از خانواده‌هایی بودند که یکی از والدین آنان تلاش کرده است که به تنهایی دست‌کم یک بار برای خودش یک تشکیلات اقتصادی داشته باشد.

۲) آیا تاکنون از شغلی هم اخراج شده‌اید؟

این سوال یک دام است؛ زیرا کارآفرینی که صاحب یک فکر مستقل است، در بیشتر اوقات خودش شغلش را ترک می‌کند و منتظر نمی‌ماند تا او را اخراج کنند. در واقع، در بن بست قرار می‌گیرد که نتیجه‌ی بی‌پروایی و نیاز او به کار درست و صحیح‌تر است. استیون جابز و استون وازیناک، کامپیوتر آپل را زمانی ساختند که کارفرمایان پروژه آنان را رد کردند. زمانی که توماس و اتسون در سال ۱۹۱۳ از کارش برکنار شد، به یک شرکت کامپیوتری پیوست و تا یک ماه قبل از مرگش در سال ۱۹۵۶ برای آنان کار کرد. او همچنین نام شرکت را به IBM تغییر داد. احتیاج به افتادن در مسیر صحیح‌تر، در اغلب موارد، طرد شدن را به شهامت تبدیل می‌کند و شهامت و تهور را به قدرت.

۳) روند شغلی شما چگونه بوده است؟

نوع مدیریت لازم برای تشکیلات اقتصادی کوچک، فقط گونه‌ی کوچک‌شده‌ای از مدیریت تشکیلات بزرگ نیست. مهارت‌های لازم برای اداره‌ی یک تشکیلات اقتصادی بزرگ، بطور کلی با آنچه برای اداره‌ی یک کسب و کار مخاطره‌آمیز لازم است فرق دارد. تخصص مدیر حرفه‌ای، حفظ منابع است، اما تخصص مدیر کارآفرین، ایجاد منابع است. یک کارآفرین، زمانی در بهترین موقعیت خود قرار دارد که بتواند تمام جنبه‌های کشش را کنترل

120. Entrepreneur

121. Latent Entrepreneur

122. Potential Entrepreneur

123. Borderline Entrepreneur

124. Hired Hand

کند. این امر، باعث می شود که بسیاری از کارآفرینان موفق، زمانی که شرکت هایشان فراتر از استعداد آنان رشد می کنند، از جایگاه بالای خودشان تنزل یابند. البته، همیشه این امر یک تراژدی نیست. برای بسیاری فرصتی ایجاد می شود تا همه چیز را دوباره شروع کنند.

۴) آیا شما قبل از بیست سالگی، مرکز اقتصادی هم راه اندازی کرده اید؟

جوان بالغ متهور، در وهله ی اول همچون یک کودک متهور ظاهر می شود. جمع آوری تمبر یا سکه، چیدن چمن ها، پارو کردن برف، توزیع روزنامه یا شیر، همه نمونه هایی از کسب و کارهایی تجاری اولیه اند.

۵) سن فعلی شما چقدر است؟

متوسط سن کارآفرینان از اواخر دهه ی ۵۰ و اوایل دهه ی ۶۰ به طور یکنواخت کمتر شده است. در آن زمان بین ۴۰ و ۴۵ تعیین شده، داده های تحقیقاتی ما بیشتر نیروی کارآفرینی را در دهه ی چهارم عمر کارآفرینان نشان می دهد، اما افرادی همچون جابز و وازیناک که بنیانگذار کامپیوتر آپل بودند، اودی کاسترو و هرب ریچ من و فرد اسمیت، تشکیلات کاری خود را پس از بیست سالگی (دهه ی سوم) عمرشان شروع کردند. ما در پی ثبات بخشیدن به متوسط حول و حوش ۳۰ سالگی هستیم.

۶) شما چندمین فرزند خانواده اید؟

در مورد این پاسخ، هیچ شکی وجود ندارد. تمام تحقیقات توافق دارند که کارآفرینان، اغلب بزرگ ترین فرزند خانواده اند. با متوسط ۲/۵ بچه در هر خانواده، شانس فرزند اول بودن، حدود ۴۰٪ است. اما حدود ۶۰٪ کارآفرینان بزرگ ترین فرزند خانواده بوده اند.

۷) تأهل و تجرد

نتیجه گیری تحقیق ما چنین بود که اکثریت گسترده ای از کارآفرینان، متأهل اند. اما از آن جاکه اغلب مردان پس از ۳۰ سالگی متأهل می شوند، این مسئله به تنهایی یک نتیجه ی مهم نیست. اما تحقیقات بعدی نشان داده اند که همسران موفق ترین کارآفرینان، به طور خارق العاده ای حامی آنان بوده اند. (در حالی که تحقیق ما در مورد کارآفرینان زن، هیچ نتایج منحصر به فردی به دست نیاورد) ما بر این عقیده ایم که همسران آنان قویاً از آنان حمایت می کرده اند. یک زوج حامی، عشق و ثبات لازم را برای متوازن کردن عدم امنیت و فشار شغل، تهیه می کنند. یک ازدواج اجباری و یک زندگی بدون عشق، فشار بسیار زیادی را بر زندگی تجاری بسیار دشوار می افزاید.

۸) بالاترین سطح تحصیلات رسمی شما

سؤال در مورد تحصیلات رسمی کارآفرینان، همیشه بحث برانگیز بوده است. مطالعات دهه های ۵۰ و ۶۰ نشان می دهد که بسیاری از کارآفرینان نتوانسته اند دوران دبیرستان را به پایان برسانند، تا چه رسد به دانشگاه. ادوین لند مؤسس پولاروید که خیلی سریع دانشگاه را با هدف راه اندازی تشکیلات اقتصادی رها کرد، نمونه ای برجسته از این گونه کارآفرینان است. اما داده های تحقیقاتی ما بیانگر این موضوع است که عمومی ترین سطح تحصیلات

بین کارآفرینان، لیسانس است و چنین به نظر می‌آید که روند، به طرف درجه‌ی فوق لیسانس پیش می‌رود. کمتر کارآفرینی وجود دارد که وقت یا حوصله‌ی کسب درجه‌ی دکتری را داشته باشد. موارد استثنایی در بین کارآفرینان، رابرت نوایس و گوردن معد و رابرت گالینگاز (متخصص سیستم‌های داده‌های پایانه‌ای) هستند.

۹) انگیزه‌ی اصلی شما در راه‌اندازی یک تشکیلات اقتصادی چیست؟

پاسخ کاملاً قطعی است. کارآفرینان دوست ندارند برای کسی جز خودشان کار کنند. با این‌که پول همیشه یک مسئله‌ی قابل ملاحظه است، راه‌های آسان‌تری برای کسب پول وجود دارد. بیشتر اوقات، پول به جای اینکه انگیزه‌ی اصلی باشد، محصول فرعی انگیزه‌ی کارآفرین است.

۱۰) رابطه‌ی شما با پدر یا مادرتان که بیشتر درآمد خانواده را تأمین می‌کند، چطور است؟

این نتایج واقعاً ما را متعجب کرد، زیرا تحقیقات قبلی، از جمله تحقیق خود ما، همیشه تأکید می‌کردند که روابط بین کارآفرین و شخص درآمدزای خانواده (معمولاً پدر) یا تصنعی بوده است یا رقابتی. کارآفرین، به طور سنتی در پی تأمین خانواده همیشه خواستار تشویق اجباری شخص درآمدزای خانواده نیز بوده است، اما بیش از ۵۰ درصد از پاسخگویان جواب داده‌اند که با شخص درآمدزای خانواده، رابطه‌ی راحتی داشته‌اند. این تغییر را چگونه می‌توان توضیح داد؟ ما بر این عقیده‌ایم که این امر تا اندازه‌ی زیادی با سطح تحصیلات بالا و تغییرات سنی کارآفرینان ارتباط می‌یابد. کارآفرینان جدید، فرزندان دهه‌های ۵۰ و ۶۰ میلادی هستند، نه بچه‌های دوران رکود. در اغلب موارد، آنان صاحب تحصیلات بالاینده و هیچ‌گاه مجبور نبوده‌اند برای حمایت مالی خانواده، دبیرستان را ترک کنند. ما بر این باوریم که استقلال طلبی ذاتی کارآفرین، هیچ‌گاه باعث ایجاد تعارضات بسیار بد با پدر نمی‌شود؛ چیزی که در گذشته رخ می‌داد. ما هنوز بر این عقیده‌ایم که رابطه‌ی رقابتی یا تصنعی، نتیجه‌ی وضعیت زندگی کارآفرین است، اگرچه ماهیت این روابط، هیچ‌گاه بسیار خوب یا بد نبوده است.

۱۱) اگر قرار باشد بین سخت‌کار کردن و تند‌کار کردن یکی را انتخاب کنید کدام را انتخاب می‌کنید؟

تفاوت بین کارگر سخت‌کوش و کارگر باهوش، تفاوت در کارگر اجیر شده و رئیس است. لذت کارآفرین از آنچه انجام می‌دهد به حدی زیاد است که او به ندرت به دشواری واقعی کار خود توجه می‌کند.

۱۲) برای مشورت در مورد یک موضوع مدیریتی حساس به چه کسانی اتکا می‌کنید؟

کارآفرینان به ندرت به افراد داخل مجموعه، برای تصمیم‌گیری در مورد یک خط مشی عمده تکیه می‌کنند، زیرا بیشتر اوقات، کارکنان از پروژه‌های خود یا محورهای شخصی خود دفاع می‌کنند. بیشتر اوقات، کارکنان عقاید متعارضی در مورد تصمیم‌گیری‌های بزرگ دارند و در نهایت، کارآفرین با آنچه خود در ذهن دارد، تصمیم‌گیری می‌کند.

منابع مالی بیرون از مجموعه نیز در مورد تصمیم‌گیری‌های بزرگ، ژرف‌اندیش نیستند، زیرا آن‌ها فاقد قوه‌ی تخیلی اند که بیشتر کارآفرینان دارند. عمده‌ترین هدف اغلب بانکدارها و حسابداران، حفظ وضعیت موجود است. هر گاه زمان تصمیم‌گیری در مورد مسائل حساس فرا می‌رسد، اغلب کارآفرینان به مشاوران مدیریتی خارج از

مجموعه و کارآفرینان دیگر تکیه می‌کنند. در واقع، تحقیق بعدی ما نشان داده است که متخصصان مدیریتی خارج از مجموعه، در تمام تشکیلات اقتصادی موفق‌تری که ما بررسی کرده‌ایم، نقش داشته‌اند، که این نقش در مورد کسب و کارهای مخاطره‌آمیز ناموفق، وجود نداشت.

۱۳) اگر در حال تماشای مسابقه‌ی فوتبال باشید، کدام یک از موارد زیر، پیش‌بینی شما از نتیجه‌ی بازی است؟ برعکس عقیده‌ی عموم، کارآفرینان آدم‌هایی نیستند که بسیار ریسک‌پذیر باشند. آنان در پی اهداف دست‌یافتنی و واقعی‌اند. زمانی که ریسک می‌کنند، ریسک آنان معمولاً حساب شده است. آنان محدودیت را می‌شناسند، اما به مهارت‌های خود اطمینان می‌کنند. برای مثال، به ندرت بلیت بخت‌آزمایی می‌خرند یا به ندرت در مورد بازی‌های تماشایی شرط می‌بندند، اما چندان هم بر پیش‌بینی در مورد بازی‌هایی که به مهارت خودشان بستگی دارد، بی‌رغبت نیستند.

۱۴) کدام یک از عوامل زیر برای راه‌اندازی یک تشکیلات اقتصادی لازم و کافی است؟

تمام تشکیلات اقتصادی با سفارش‌ها شروع می‌شوند و سفارش‌ها فقط از طرف مشتری‌هاست. شما ممکن است فکر کنید که وقتی نمونه‌ای از چیزی را می‌سازید، یا زمانی که سرمایه‌ای کسب کرده‌اید، کار بازرگانی کرده‌اید. فقط بانکداران و صاحبان کسب و کارهای مخاطره‌آمیزند که پتانسیل افراد را می‌خرند، اما مشتری‌ها محصول را می‌خرند.

۱۵) اگر شما یک تنیس باز برجسته بودید و یک بار فرصت بازی با معروف‌ترین تنیس باز دنیا را می‌یافتید، چه می‌کردید؟

این سؤال بیشتر بر مفهوم ریسک‌پذیری تمرکز دارد و نتایج به دست آمده، بر آن چه ما تاکنون بیان کرده‌ایم، تأکید می‌کنند: کارآفرینان آدم‌هایی نیستند که ریسک‌پذیری‌شان بسیار بالا باشد. نکته‌ی جالب در مورد پاسخ به این سؤال، این است که بیش از سه چهارم پاسخگوها مبارزه را پذیرفتند، اما نه برای بردن، بلکه برای تجربه، تجربه چیزی است که کارآفرینان را به طرف موفقیت سوق می‌دهد.

۱۶) عشق به کار

یکی از بزرگ‌ترین ضعف‌های کارآفرینان این است که آنان خیلی سریع عاشق مسائل می‌شوند. آنان خیلی سریع عاشق کارکنان، محصولات، عرضه‌کنندگان، ماشین‌ها، شیوه‌ها و طرح‌های مالی جدید می‌شوند. هر چیز جدید، آنان را هیجان‌زده می‌کند، اما این عاشق شدن‌ها، معمولاً چندان دوام نمی‌یابند. دوام بسیاری از آن‌ها تقریباً به اندازه‌ی سرعت پیدا شدن آن‌هاست. مشکل این است که در طول این مدت، کارآفرینان خیلی سریع کارکنان خود را عوض می‌کنند، در مورد گوش دادن به عقاید مخالف بسیار یکدنده عمل می‌کنند و بی‌طرفی خودشان را از دست می‌دهند.

۱۷) کدام یک از شخصیت‌های زیر، آدم دلخواه شماست؟

بهترین پاسخ، همیشه پاسخ صحیح نیست. «باهوش و پرانرژی»، «بهترین پاسخ است، اما «باهوش و تنبل».

پاسخ صحیح است. اما چرا این گونه است و چرا همیشه افراد به این سؤال، اشتباه پاسخ می‌دهند؟ زیرا تمایل طبیعی به انتخاب پاسخ «باهوش و پرانرژی» است، چون این گزینه، شخصیتی شبیه خود کارآفرین را توصیف می‌کند. اما اکنون یک دقیقه فکر کنید. شما رییس هستید. آیا شما این را برای خود کافی و خوشحال کننده می‌دانید که برای فرد دیگری کار کنید؟ احتمالاً خیر. همچنین دوست ندارید که یک کارآفرین را برای انجام کارهایتان اجیر کنید.

به همین دلیل، «افراد باهوش و تنبل»، بهترین کمک‌رسان‌ها خواهند بود. آنان در پی اثبات خود نیستند و هر چه کارآفرین بگوید، بدون جدل می‌پذیرند و اگر چه از گرفتن تصمیمات حساس، آزادند، در مرحله‌ی اجرای تصمیمات، هوشمندانه عمل می‌کنند چرا؟ زیرا برخلاف کارآفرین، آنان بیشتر مسئولیت‌هایشان را تفویض می‌کنند. تخصص آنان این است که از دیگر آدم‌ها برای انجام کارهایشان استفاده می‌کنند!

۱۸) دلیل بهتر پیش رفتن کارهای شما چیست؟

سازماندهی، کلید موفقیت یک کارآفرین است. این موضوع، یک اصل اساسی است که تمام فعالیت‌های کارآفرین بر اساس آن برنامه‌ریزی می‌شوند. بدون آن، هیچ کاری را نمی‌توان صورت داد. سیستم‌های سازمانی ممکن است با هم تفاوت داشته باشند، اما هرگز نمی‌توانید کارآفرینی را پیدا کنید که هیچ سازمانی نداشته باشد. اغلب لیست‌هایی روی میز کارشان دارند و مسائل را از بالا به پایین اولویت‌بندی می‌کنند. بعضی از آنان از کارت‌های یادداشت استفاده می‌کنند و در جیب کت خود یک فایل می‌سازند؛ و بعضی دیگر، از تکه‌های بریده شده‌ی کاغذ استفاده می‌کنند و آن‌ها را در جیب‌هایشان به دقت دسته‌بندی می‌کنند. مهم نیست که این سازماندهی را چگونه انجام می‌دهید، مهم این است که این سازماندهی تا کجا ادامه می‌یابد.

۱۹) از بحث کردن در مورد کدام موضوع بیزارید؟

تنها چیزی که یک کارآفرین کمتر از بحث کردن در مورد مشکلات کارکنان دوست دارد، بحث کردن در مورد مخارج و اشتباهات تنخواه‌گردان است. حل کردن مشکلات کارکنان، کاری است که کارآفرینان به بهترین صورت انجام می‌دهند. اما مشکلات مربوط به کارکنان، کمتر نیازمند دخالت کارآفرین است. بحث کردن در مورد آنان فقط باعث ایجاد ناراحتی می‌شود. بحث کردن در مورد صورت‌حساب مخارج، حتی از مشکلات کارکنان هم بدتر است. چیزی که یک کارآفرین دوست دارد بداند، این است که مسئولان فروش او چقدر می‌فروشند، نه این که صورت‌حساب آنان چقدر حشو و زاید دارد. جز در مواردی که سرقتی صورت گرفته باشد، مدیر فروش می‌تواند این کار را به انجام برساند.

۲۱) اگر قرار باشد بین حرفه‌های رقابتی زیر، یکی را انتخاب کنید، کدام یک را انتخاب خواهید کرد؟

نتیجه‌ی فروشندگی سریعاً در عملکرد ما مشخص می‌شود. اندازه‌گیری موفقیت شغل فروشندگی خیلی آسان‌تر از بقیه‌ی مشاغل است. چگونه یک مشاور امور پرسنلی یا یک معلم در مورد موفقیت یا عدم موفقیت خود آگاهی می‌یابد؟ کارآفرینان نیاز به بازخورد سریع دارند و همیشه قادرند استراتژی‌های خود را برای دستیابی به موفقیت

تعدیل کنند.

۲۲) اگر مجبور باشید بین یکی از دوستان نزدیک خود و یک فرد غریبه که در زمینه‌ی کاریتان تخصص دارد، یکی را به عنوان شریک انتخاب کنید، کدام یک را انتخاب می‌کنید؟

دوست مهم است، اما بدیهی‌است که حل مشکلات مهم‌تر است. بیشتر اوقات، بهترین کاری که یک کارآفرین می‌تواند برای یک دوست انجام دهد، این است که او را از فشار اضافی روابط کاری معاف کند.

۲۳) چه موقع از بودن با مردم خوشحال می‌شوید؟

برعکس عقیده‌ی مردم، کارآفرینان آدم‌های کسل‌کننده‌ای نیستند. آنان از مردم و از بودن با مردم لذت می‌برند. آنان آدم‌هایی برون‌گرای‌اند. این‌طور نیست که برای کارآفرینان، کاری برای انجام دادن وجود نداشته باشد. بنابراین، نداشتن برنامه برای انجام کاری، به مفهوم این نیست که کاری برای انجام دادن وجود ندارد.

۲۴) در موقعیت‌های کسب و کار که نیاز به عمل وجود داشته باشد، کدام یک از افراد زیر مفیدتر خواهند بود؟ چون تنها نیاز به عمل داریم، احتیاج به اشخاصی داریم که موافق طرح باشند.

۲۵) در یک بازی رقابتی، دلمشغولی شما:

«ونیس لارم باردی» به دلیل این گفته شهرت دارد: «همه چیز در بردن خلاصه نمی‌شود؛ این فقط یک بخش از کار است.» اما یکی دیگر از گفته‌های او که کمتر ذکر شده و به فلسفه‌ی کارآفرینی بسیار نزدیک است. این است که او با اشاره به یک فصل از دست رفته از سال، بیان کرد که: «ما در فصل پیش، هیچ چیز را نباختیم؛ تنها زمان بود که از دست رفت.»

کارآفرینی، یک بازی رقابتی است و کارآفرین باید آمادگی داشته باشد تا گه‌گاهی زمان را از دست بدهد. «والت دیسنی»، «هنری فورد»، «میلتون هشری» کسانی بوده‌اند که قبل از موفقیت؛ ورشکستگی را تجربه کرده‌اند. پاسخ درست این سؤال، گزینه «ج» است.

پرسش‌های تشریحی فصل سوم

۱. ضمن ریشه‌یابی واژه کارآفرینی، کاربرد مفهوم را در دوره‌های مختلف بیان نمایید؟
۲. ماهیت میان‌رشته‌ای بودن کارآفرینی را تشریح نمایید؟
۳. دیدگاه‌های صاحب‌نظران در سیر تکاملی کارآفرینی را به صورت مقایسه‌ای مورد بررسی قرار دهید؟
۴. مفهوم ترکیبات جدید و تخریب خلاقانه در دیدگاه شومپیتر را تشریح نمایید؟
۵. سه نگرش اصلی اقتصادی در حوزه کارآفرینی را با یکدیگر مقایسه نمایید؟
۶. نقش‌های کارآفرینی در توسعه اقتصادی و اجتماعی جوامع را بیان کنید؟
۷. مطالعات مربوط به کارآفرینی مستقل در چه سطوحی قابل بررسی است؟
۸. ضمن بیان برخی از مهم‌ترین تعاریف کارآفرینی از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف، تعریف نهایی و جمع‌بندی شده کارآفرینی را بیان نمایید؟
۹. انواع سرمایه‌هایی که به وسیله کارآفرینان ایجاد می‌شود را با ترسیم نمودار مربوطه تبیین کنید؟
۱۰. با توجه به رویکرد هستی‌شناسانه به کارآفرینی، سؤالات کلیدی مرتبط با مفروضات اقدامات انسانی را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید؟
۱۱. انواع کارآفرینی را به تفکیک دسته‌بندی هدف، فاعل و فرآیند نام ببرید؟
۱۲. انواع کارآفرینی که براساس هدف و ماهیت اهداف انسانی دسته‌بندی شده‌اند را نام برده و هر یک را مختصراً تشریح کنید؟
۱۳. انواع کارآفرینی مرتبط با ماهیت افراد (فاعل) درگیر در کسب و کارهای کارآفرینانه را نام برده و هر یک را مختصراً توضیح دهید؟
۱۴. انواع کارآفرینی را با توجه به فرآیند فعالیت‌های کارآفرینی در رویکرد هستی‌شناسانه نام برده و هر یک را مختصراً تبیین نمایید؟
۱۵. ویژگی‌های کارآفرینان را با توجه به استعاره‌های مطرح شده تشریح نمایید؟
۱۶. مهم‌ترین ویژگی شخصیتی کارآفرینان را در قالب مدل «10D» ویلیام بای گریو مختصراً تشریح کنید؟
۱۷. ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان را با استفاده از رویکرد ویژگی‌ها نام برده و هر یک را مختصراً شرح دهید؟
۱۸. ویژگی‌های مرتبط با سابقه و پیشینه کارآفرینان را با توجه به رویکرد رفتاری نام ببرید و هر یک را مختصراً تبیین نمایید؟
۱۹. ضمن ترسیم روابط بین عناصر زنجیره کارآفرینی، هر یک از این عناصر را مختصراً شرح دهید؟
۲۰. مراحل خلاقیت را نام برده و هر یک از این مراحل را مختصراً توضیح دهید؟
۲۱. فنون خلاقیت را نام برده و هر یک را مختصراً تشریح نمایید؟
۲۲. نظریه حل ابداعانه مسأله (روش تریز) را با استفاده از دیدگاه‌های آلتشولر تشریح کنید؟

۲۳. نقش نیمکره چپ و راست مغز در خلاقیت را با توجه به رویکرد عصب‌شناسی تشریح نموده و کارکردهای دو نیمکره را به همراه روش‌های تقویت آن‌ها تبیین نمایید؟

پرسش‌های چهار گزینه ای فصل سوم

- ۱- کدام گروه از صاحب‌نظران، کارآفرینان را به‌عنوان عاملان اصلی خلق فرصت‌های سرمایه‌گذاری تلقی می‌کنند؟
 الف) جامعه‌شناسان ب) روانشناسان ج) دانشمندان علوم سیاسی د) اقتصاددانان
- ۲- کدام دسته از صاحب‌نظران، از کارآفرینان به‌عنوان تحریک‌کنندگان حساس در نوسازی جوامع یاد می‌کنند؟
 الف) روانشناسان ب) اقتصاددانان ج) جامعه‌شناسان د) دانشمندان علوم سیاسی
- ۳- انسان کارآفرینانه در کانون بررسی کدام دسته از صاحب‌نظران است؟
 الف) روانشناسان ب) دانشمندان مدیریت ج) اقتصاددانان د) جامعه‌شناسان
- ۴- کشف صفات مشخصه کسانی که توسعه اقتصادی را راهبری می‌کنند، در کدام علم مورد توجه قرار می‌گیرد؟
 الف) اقتصاد ب) علوم سیاسی ج) جامعه‌شناسی د) روانشناسی
- ۵- کدام یک از موارد زیر در علم روانشناسی مورد توجه قرار نمی‌گیرد؟
 الف) شناسایی انگیزه‌های کارآفرین ب) کارآفرینان به‌عنوان تحریک‌کنندگان حساس در نوسازی جامعه
 ج) کشف صفات مشخصه کارآفرین د) شناسایی آرمان‌های کارآفرینان
- ۶- کدام گروه از صاحب‌نظران، کارآفرینان را کودکان بی‌غرض سیاسی می‌دانند؟
 الف) اقتصاددانان ب) جامعه‌شناسان ج) دانشمندان علوم سیاسی د) روانشناسان
- ۷- شومپیتر آن‌چه که از ترکیبات جدید حاصل می‌شود را چه می‌نامد؟
 الف) کارآفرین ب) توسعه اقتصادی ج) کسب و کار مخاطره‌آمیز د) اشتغال‌زایی
- ۸- کدام یک از موارد زیر شامل ترکیبات جدید شومپیتری نیست؟
 الف) روش جدید تولیدی ب) گشایش بازاری جدید ج) نوسازی در صنعت د) کسب اطلاعات جدید
- ۹- کدام یک از انواع سرمایه‌ها که به وسیله‌ی کارآفرینان ایجاد می‌شود باعث پرنشاط شدن زندگی انسان‌ها می‌شود؟
 الف) سرمایه محیطی ب) سرمایه اجتماعی ج) سرمایه هنری د) سرمایه مالی
- ۱۰- کدام یک از انواع سرمایه‌های ایجاد شده توسط کارآفرینان با پایداری منابع طبیعی سروکار دارد؟
 الف) سرمایه اجتماعی ب) سرمایه هنری ج) سرمایه محیطی د) سرمایه مالی
- ۱۱- تمرکز صرف برخی کسب و کارهای انتفاعی بر روی چه موضوعی باعث ویران ساختن سرمایه‌های اجتماعی، هنری و محیطی می‌شود؟
 الف) ثروت ب) قدرت ج) مالی د) هر سه مورد

۱۲- در مبحثی که کارآفرینی حول «تولید ثروت و مالکیت» است، مسیرهایی برای دستیابی به آن مشخص گردیده

است، کدام یک از موارد زیر جزء این مسیرها نیست؟

الف) کسب و کار ارثیه‌ای ب) تملک مدیریت شرکت ج) کسب و کار اینترنتی د) کسب نمایندگی

۱۳- کدام یک از عبارت زیر صحیح نیست؟

الف) کارآفرینی مستلزم کشف، ارزیابی و بهره‌مندی از کالاها و خدمات در آینده است.

ب) فعالیت کارآفرینی الزاماً نیازمند خلق شرکتی جدید است.

ج) در فرآیند کارآفرینی لازم نیست حتماً فردی به تنهایی تمام جنبه‌های کسب و کار را در طول زمان مدیریت کند.

د) کارآفرینی تلاش‌های یک فرد در تبدیل یک بینش به کسب و کار موفقیت‌آمیز است.

۱۴- کدام یک از صور کارآفرینی رایج‌تر بوده و بیش‌ترین توجهات را به خود جلب کرده است؟

الف) فعالیت فردی و مستقل ب) احیای سازمانی ج) ایجاد سازمان جدید د) نوآوری سازمانی

۱۵- کدام یک از انواع کارآفرینی در مرزهای سازمان موجود رخ می‌دهد؟

الف) کارآفرینی مستقل ب) کارآفرینی سازمانی ج) کارآفرینی ابتکاری د) کارآفرینی تقلیدی

۱۶- براساس دیدگاه تیمونز، کارآفرینی عبارت است از خلق همه چیز از

الف) فرصت ب) هیچ ج) ترکیبات جدید د) منابع

۱۷- شومپیتر، کارآفرین را فردی می‌داند که چه چیزی را در تولید ایجاد می‌کند؟

الف) فرصت ب) ساختار ج) موقعیت‌یابی د) ترکیبات جدید

۱۸- براساس دیدگاه کرایزنر، کارآفرینی بر بهره‌برداری از چه چیزی تأکید دارد؟

الف) هیچ ب) فرصت‌های کشف نشده ج) ظرفیت افراد د) ترکیبات جدید

۱۹- مفهوم «تخریب خلاق» به وسیله‌ی کدام یک از صاحب‌نظران راجع به کارآفرینی ارائه شده است؟

الف) ژوزف شومپیتر ب) ریچارد کانتیلون ج) ژان باتیست سی د) پیتر دراگر

۲۰- در کدام یک از مکاتب اقتصادی در حوزه‌ی کارآفرینی، کارآفرین به عنوان یک صاعقه‌ی حسابگر است؟

الف) مکتب شومپیتر ب) مکتب اتریش ج) مکتب نئوکلاسیک د) مکتب کلاسیک

۲۱- امروزه صاحب‌نظران بر نقش کارآفرینی در توسعه‌ی اقتصادی و اجتماعی اتفاق نظر دارند، کدام یک از موارد ذیل

بیانگر اهمیت و نقش کارآفرینی است؟

الف) اشتغال‌زدایی ب) توزیع ناعادلانه ثروت

ج) ارتقای تجارت خارجی د) کاهش سود اجتماعی

۲۲- کدام یک از موارد ذیل جزء ویژگی‌های افراد توفیق‌طلب نیست؟

الف) پیگیری اهداف غیرچالشی ب) رقابت جویی ج) پافشاری بر انجام کار د) برتری جویی

۲۳- فرآیند به‌کارگیری یک ایده‌ی خلاق و تبدیل آن به یک محصول، خدمت یا شیوه‌ای مفید را چه می‌نامند؟

- الف) خلاقیت ب) نوآوری ج) اختراع د) کارآفرینی
- ۲۴- افراد با چه نوع ویژگی، حوادث مرتبط با زندگی خود را کنترل می‌کنند؟
- الف) شکست‌ناپذیری ب) مرکز‌کنترلی بیرونی ج) مرکز‌کنترلی درونی د) ریسک‌پذیر
- ۲۵- کدام یک از موارد ذیل بیانگر دیدگاه رویکرد رفتاری برای شناخت کارآفرینان است؟
- الف) تأکید بر فعالیت کارآفرین ب) تأکید بر ریسک‌پذیری
- ج) تأکید بر خلاقیت د) تأکید بر توفیق‌طلبی
- ۲۶- کدام یک از موارد ذیل زمینه را برای کارآفرین شدن فرد در رویکرد رفتاری فراهم می‌سازد؟
- الف) رضایت از شغل قبلی ب) قرار نگرفتن در پایگاه اجتماعی مورد انتظار
- ج) نداشتن الگوی نقش د) هیچ‌کدام
- ۲۷- پدر علم کارآفرینی کیست؟
- الف) ریچارد کاننیلون ب) ژان باتیست سی ج) ژوزف شومپتر د) آدام اسمیت
- ۲۸- مطالعه کارآفرینی در کدام یک از رشته‌های علمی بر درک این نکته که چطور صفات افراد مختلف با انگیزش و عملکرد کارآفرینانه‌ی آن‌ها ارتباط دارد، می‌پردازد؟
- الف) جامعه‌شناسی ب) روان‌شناسی ج) مردم‌شناسی د) مدیریت
- ۲۹- با توجه به نقش کارآفرینی در توسعه کشورها، کدام یک از موارد ذیل از طریق کارآفرینی حاصل نمی‌شود؟
- الف) گسترش بوروکراسی اداری ب) عامل تعادل در اقتصاد پویا
- ج) ارتقای تجارت خارجی د) هیچ‌کدام
- ۳۰- در رویکرد هستی‌شناسانه به کارآفرینی، مفروضات مرتبط با ماهیت تصمیم‌گیری در چه قالبی تنظیم شده است؟
- الف) هدف ب) فرآیند ج) فاعل د) عامل
- ۳۱- در رویکرد هستی‌شناسانه به کارآفرینی، مفروضات راجع به ماهیت افراد در چه قالبی قرار گرفته است؟
- الف) موجودیت غایی ب) فاعل ج) فرآیند د) هدف
- ۳۲- در رویکرد هستی‌شناسانه به کارآفرینی، معیارهای موفقیت چه نامیده می‌شود؟
- الف) فرآیند ب) فاعل ج) هدف د) اقدام‌کننده
- ۳۳- کدام یک از انواع کارآفرینی حول محور ماهیت فاعل یا اقدام‌کننده می‌باشد؟
- الف) کارآفرینی راهبردی ب) کارآفرینی اجتماعی ج) کارآفرینی تأسیسی د) کارآفرینی پاسخگویی
- ۳۴- کدام یک از انواع کارآفرینی، بر هدف اصلی اقدامات تأکید دارد؟
- الف) کارآفرینی سازمانی ب) کارآفرینی دولتی ج) کارآفرینی توزیع شده د) کارآفرینی خیریه‌ای
- ۳۵- تأکید بر فرآیندها و مجموعه اقدامات به جای هدف از انجام اقدامات، در کدام یک از انواع کارآفرینی مطرح است؟
- الف) کارآفرینی پاسخگو ب) کارآفرینی محیطی ج) کارآفرینی اقتصادی د) کارآفرینی تأسیسی

۳۶- به مجموعه فعالیت افرادی که در تأسیس کسب و کار ذینفع بوده و منابع را برای خلق یا تغییر شکل نهادی به کار

می گیرند، چه گفته می شود؟

الف) کارآفرینی راهبردی (ب) کارآفرینی پاسخگو (ج) کارآفرینی تأسیسی (د) کارآفرینی سازمانی

۳۷- کدام یک از انواع کارآفرینی زاینده ی تئوری نهادی است؟

الف) کارآفرینی تأسیسی (ب) کارآفرینی توزیع شده (ج) کارآفرینی اقتصادی (د) کارآفرینی پایدار

۳۸- نوآوری و نوآوری استراتژیک در درون سازمانی که قبلاً تأسیس شده است را چه می نامند؟

الف) کارآفرینی اقتصادی (ب) کارآفرینی تأسیسی (ج) کارآفرینی سازمانی (د) کارآفرینی راهبردی

۳۹- زایش کسب و کارهای جدید از طریق به کار گیری نوآوری های درونی، ادغام سازمانی و نوآوری راهبردی در

سازمانی که دارای قدمت است، بیانگر کدام نوع کارآفرینی است؟

الف) کارآفرینی درون سازمانی (ب) کارآفرینی راهبردی (ج) کارآفرینی تأسیسی (د) کارآفرینی پاسخگو

۴۰- تمرکز کدام یک از انواع کارآفرینی بر خدمات رسانی کارآتر به شهروندان است؟

الف) کارآفرینی پاسخگو (ب) کارآفرینی دولتی (ج) کارآفرینی راهبردی (د) کارآفرینی توزیع شده

۴۱- کدام یک از انواع کارآفرینان نیازمند این هستند که اقتدار سیاسی را به طور جدی اعمال کنند و از اصول

دموکراتیک برای طراحی و اجرای سیاست ها پیروی کنند؟

الف) کارآفرینان دولتی (ب) کارآفرینان اجتماعی (ج) کارآفرینان سازمانی (د) کارآفرینان اقتصادی

۴۲- در کدام یک از انواع کارآفرینی، به فعالیت های مزیت جویی و فرصت جویی به صورت توأمان توجه می شود؟

الف) کارآفرینی سازمانی (ب) کارآفرینی دولتی (ج) کارآفرینی راهبردی (د) کارآفرینی اجتماعی

۴۳- کدام یک از انواع کارآفرینی شیوه ای است که بین هویت بخشی، فرصت ها و بهره برداری از مزیت های رقابتی

پایدار از طریق رفتارهای مزیت جو تعادل برقرار می کند؟

الف) کارآفرینی دولتی (ب) کارآفرینی توزیع شده (ج) کارآفرینی تأسیسی (د) کارآفرینی راهبردی

۴۴- کشف و بهره برداری از فرصت های موازی برای خلق مزیت رقابتی جهت جامع الاطراف شدن شرکت را اصطلاحاً

چه می نامند؟

الف) کارآفرینی پاسخگو (ب) کارآفرینی راهبردی (ج) کارآفرینی محیطی (د) کارآفرینی پایدار

۴۵- گسترش اثرات سودمند اقدامات کارآفرینانه از طریق شبکه ها در سرتاسر سازمان را چه می نامند؟

الف) کارآفرینی پاسخگو (ب) کارآفرینی محیطی (ج) کارآفرینی توزیع شده (د) کارآفرینی اقتصادی

۴۶- در کدام یک از انواع کارآفرینی، باز توزیع ثروت برای بهبود جامعه صورت گیرد؟

الف) کارآفرینی توزیع شده (ب) کارآفرینی خیریه ای (ج) کارآفرینی محیطی (د) کارآفرینی پایدار

۴۷- در چه نوع کارآفرینی، شرکت های کارآفرینانه توجهات محیطی و اجتماعی در عملیات کسب و کار خود را با هم

می آمیزند و با ذینفعان مختلف تعامل برقرار می کنند؟

کارآفرینی چیست؟ و کارآفرین کیست؟ / ۱۴۵

- الف) کارآفرینی اجتماعی ب) کارآفرینی خیریه‌ای ج) کارآفرینی پاسخگو د) کارآفرینی راهبردی
۴۸- کدام یک از انواع کارآفرینی نقش ترکیب‌کنندگی کارآفرینی اجتماعی و محیطی را ایفا می‌کند؟
الف) کارآفرینی پایدار ب) کارآفرینی پاسخگو ج) کارآفرینی خیریه‌ای د) کارآفرینی تأسیسی
۴۹- کدام یک از انواع کارآفرینی به دنبال ارضای نیازها و مطالبات مشتریان است، در حالی که انتظارات سایر ذینفعان سازمان را هم برآورده می‌کند؟
الف) کارآفرینی توزیع شده ب) کارآفرینی محیطی ج) کارآفرینی پاسخگو د) کارآفرینی پایدار
۵۰- در کدام یک از انواع کارآفرینی، مرکز نوآوری از یک سازمان به شبکه‌ها منتقل شده است؟
الف) کارآفرینی محیطی ب) کارآفرینی پاسخگو ج) کارآفرینی توزیع شده د) کارآفرینی خیریه‌ای
۵۱- توانایی کارآفرین در تأسیس شبکه‌ها با گردهم آوردن فعالان و ذینفعان متجانس و همگون در کنار یکدیگر، جنبه حیاتی کدام یک از انواع کارآفرینی است؟
الف) کارآفرینی محیطی ب) کارآفرینی پاسخگو ج) کارآفرینی درون سازمانی د) کارآفرینی توزیع شده
۵۲- خلق سود تحت شرایط ریسک و عدم اطمینان در چه نوع کارآفرینی رخ می‌دهد؟
الف) کارآفرینی محیطی ب) کارآفرینی اقتصادی ج) کارآفرینی راهبردی د) کارآفرینی دولتی
۵۳- موضوع حفاظت از محیط زیست در کدام یک از انواع کارآفرینی مورد توجه قرار نمی‌گیرد؟
الف) کارآفرینی پایدار ب) کارآفرینی زیست محیطی ج) کارآفرینی خیریه‌ای د) کارآفرینی محیطی
۵۴- در کدام یک از انواع کارآفرینی، کسب و کار سود محور در جست‌وجوی راهکارهایی برای حل مشکلات زیست محیطی است؟
الف) کارآفرینی محیطی ب) کارآفرینی اجتماعی ج) کارآفرینی خیریه‌ای د) کارآفرینی تأسیسی
۵۵- هدف کدام یک از انواع کارآفرینی، اداره امور کسب و کار جهت کشف راه‌های جدید برای دستیابی به تغییر اجتماعی مثبت و سازنده است؟
الف) کارآفرینی پایدار ب) کارآفرینی خیریه‌ای ج) کارآفرینی اجتماعی د) کارآفرینی پاسخگو
۵۶- کدام دسته از کارآفرینان، شور و شوق یک رسالت اجتماعی را با بینش تجاری و بازرگانی ترکیب می‌کنند؟
الف) کارآفرینان محیطی ب) کارآفرینان اجتماعی ج) کارآفرینان پاسخگو د) کارآفرینان درون سازمانی
۵۷- در کدام نوع کارآفرینی، دارایی‌های اقتصادی، انسجام و همبستگی اجتماعی و همچنین حفاظت محیط زیست حاصل می‌شود؟
الف) کارآفرینی محیطی ب) کارآفرینی زیست محیطی ج) کارآفرینی پایدار د) کارآفرینی توزیع شده
۵۸- پیامدهای اقتصادی، روان‌شناختی، اجتماعی و زیست محیطی به صورت توأمان در کدام نوع کارآفرینی لحاظ می‌شود؟
الف) کارآفرینی پایدار ب) کارآفرینی خیریه‌ای ج) کارآفرینی محیطی د) کارآفرینی اقتصادی

- ۵۹- کدام یک از ابعاد فعالیت کارآفرینانه در کارآفرینی پایدار مطرح است؟
 الف) ابعاد اقتصادی (ب) ابعاد اجتماعی (ج) ابعاد محیطی (د) هر سه مورد
- ۶۰- در کدام یک از انواع کارآفرینی، منابع شخصی برای اثرگذاری بر تغییر اجتماعی مورد استفاده قرار می‌گیرد؟
 الف) کارآفرینی اجتماعی (ب) کارآفرینی خیریه (ج) کارآفرینی پایدار (د) کارآفرینی توزیع شده
- ۶۱- کدام یک از موارد ذیل جزء ویژگی‌های افراد توفیق طلب است؟
 الف) انتخاب هدف‌های پرخطر (ب) علاقه‌مندی به پول و پاداش بیرونی
 ج) اعتقاد به شانس (د) انتخاب هدف‌های متوسط
- ۶۲- با توجه به دیدگاه شومپیتر، چه عاملی به عنوان روحی است که در کارآفرینی دمیده می‌شود؟
 الف) خلاقیت (ب) نوآوری (ج) اختراع (د) ریسک و مخاطره
- ۶۳- فکر کردن به چیزهای جدید را در زنجیره‌ی کارآفرینی چه می‌نامند؟
 الف) کارآفرینی (ب) نوآوری (ج) خلاقیت (د) هر سه مورد
- ۶۴- خلق ارزش بازار در زنجیره کارآفرینی چه نامیده می‌شود؟
 الف) کارآفرینی (ب) خلاقیت (ج) اختراع (د) نوآوری
- ۶۵- نوآوری در زنجیره کارآفرینی شامل چه چیزی است؟
 الف) انجام دادن کارهای جدید (ب) فکر کردن به چیزهای جدید (ج) خلق ارزش در بازار (د) هر سه مورد
- ۶۶- به کدام یک از مراحل خلاقیت، خواب بر روی مسأله گفته می‌شود؟
 الف) آمادگی (ب) نهفتگی (تکوین) (ج) بینش و بصیرت (اشراق) (د) اصرار و پافشاری (سماجت)
- ۶۷- در کدام یک از مراحل خلاقیت، شکل تحصیل، آموزش و تحقیق به عنوان پایه اساسی برای ایجاد خلاقیت است؟
 الف) آمادگی (ب) رسیدگی و تحقیق (وارسی) (ج) نهفتگی (تکوین) (د) بینش و بصیرت (اشراق)
- ۶۸- کدام یک از مراحل خلاقیت، زمان تفکر و واکنش است.
 الف) رسیدگی و تحقیق (وارسی) (ب) اصرار و پافشاری (ج) نهفتگی (تکوین) (د) آمادگی
- ۶۹- در کدام یک از مراحل خلاقیت، افراد خلاق با ایده‌های خود درگیر می‌شوند و برایشان مهم نیست که چه پیامدها و هزینه‌هایی برای آن‌ها به نبال دارد؟
 الف) آمادگی (ب) تحقیق و بررسی (ج) اصرار و پافشاری (سماجت) (د) نهفتگی یا تکوین
- ۷۰- در کدام یک از مراحل خلاقیت، فرد ایده‌ای را می‌یابد که همواره در جست‌وجوی آن بوده ولی قبلاً از آن غافل بوده است؟
 الف) نهفتگی یا تکوین (ب) آمادگی (ج) سماجت (د) بینش و بصیرت (اشراق)
- ۷۱- کدام یک از مراحل خلاقیت به عنوان نقطه‌ی عطف واقعی حل مسأله تلقی می‌شود؟
 الف) آمادگی (ب) بینش و بصیرت (اشراق) (ج) رسیدگی و تحقیق (د) سماجت

۷۲- در کدام یک از مراحل خلاقیت برای اطمینان از این که ایده جدید معتبر و مناسب است، آزمون صورت می گیرد؟

الف) سماجت ب) آمادگی ج) رسیدگی و تحقیق د) بینش و بصیرت (اشراق)

۷۳- به کدام یک از فنون خلاقیت، نمودار ایشیکاوا گفته می شود؟

الف) روش قیاسی ب) نمودار استخوان ماهی ج) روش توفان فکری د) فن دلفی

۷۴- در کدام یک از فنون خلاقیت، فرد پس از تکمیل نمودار، ساقه ها و شاخه ها را در قالبی نظام یافته و سیستمی مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد؟

الف) فن دلفی ب) روش توفان فکری ج) روش گشت و گذار د) نمودار استخوان ماهی

۷۵- در کدام یک از روش های خلاقیت، حقایق، دانش و یا فناوری مربوط به زمینه ای خاص، در زمینه خاص دیگری به کار برده می شود؟

الف) نمودار استخوان ماهی ب) روش قیاسی ج) روش گشت و گذار د) فن دلفی
۷۶- بهره گیری از ویژگی های برگ درختان در بسته بندی چپس سیب زمینی در کدام یک از فنون خلاقیت مطرح است؟

الف) روش توفان فکری ب) روش گشت و گذار ج) روش قیاسی د) فن دلفی
۷۷- طراحی دیسک ذخیره نوری براساس ویژگی های ساختاری چشم شب پره ها مبتنی بر کدام یک از فنون خلاقیت است؟

الف) روش قیاسی ب) نمودار استخوان ماهی ج) فن دلفی د) روش گشت و گذار
۷۸- مؤثرترین و متداول ترین روش گروهی خلاقیت کدام روش است؟

الف) نمودار استخوان ماهی ب) روش توفان فکری ج) روش گشت و گذار د) روش قیاسی
۷۹- در کدام یک از فنون خلاقیت، کلیه نظرات، حتی ایده های پوچ و غیر عملی مورد استقبال قرار می گیرند؟

الف) روش گشت و گذار ب) روش قیاسی ج) نمودار استخوان ماهی د) روش توفان فکری
۸۰- در کدام یک از فنون خلاقیت، کمیت ایده ها هدف اصلی است؟

الف) روش قیاسی ب) نمودار استخوان ماهی ج) روش توفان فکری د) روش گشت و گذار
۸۱- زمانی که برای مسائل ساده به راه حل های فوری نیاز است، از کدام یک از روش های خلاقیت استفاده می شود؟

الف) فن دلفی ب) روش گشت و گذار ج) روش قیاسی د) روش توفان فکری
۸۲- کدام یک از روش های خلاقیت برای مسائل پیچیده ای که باید با نظرات کارشناسی حل و فصل شوند، به کار برده می شود؟

الف) روش توفان فکری ب) فن دلفی ج) روش گشت و گذار د) روش قیاسی
۸۳- در کدام یک از فنون خلاقیت از پرسشنامه برای گردآوری نظرات و ایده ها استفاده می شود؟

الف) روش گشت و گذار ب) فن دلفی ج) روش قیاسی د) نمودار استخوان ماهی

۸۴- کدام یک از فنون خلاقیت روشی عالی برای گردآوری ایده‌ها از کارشناسان در مناطق مختلف جغرافیایی است؟

الف) فن دلفی (ب) روش گشت و گذار (ج) روش قیاسی (د) روش توفان فکری

۸۵- در کدام یک از فنون خلاقیت، ایده‌ها براساس شباهتگی و نه براساس منابع آن‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد؟

الف) روش گشت و گذار (ب) روش توفان فکری (ج) فن دلفی (د) نمودار ایشیکاوا

۸۶- کدام یک از فنون خلاقیت وقت‌گیرتر است؟

الف) فن دلفی (ب) روش گشت و گذار (ج) روش قیاسی (د) روش توفان فکری

۸۷- در کدام یک از فنون خلاقیت امکان تعامل کلامی بین افراد وجود ندارد؟

الف) روش گشت و گذار (ب) روش قیاسی (ج) روش توفان فکری (د) فن دلفی

۸۸- تجسم ذهنی مکان فیزیکی که ارتباطی با مسأله در دست بررسی ندارد، در کدام یک از فنون خلاقیت مطرح است؟

الف) روش توفان فکری (ب) روش گشت و گذار (ج) روش قیاسی (د) نمودار استخوان ماهی

۸۹- در کدام یک از فنون خلاقیت از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود تا در سیر و سیاحت‌ها، قیاس‌ها و راه‌حل‌های

خود، با سایر اعضای گروه سهیم شوند؟

الف) نمودار ایشیکاوا (ب) روش گشت و گذار (ج) روش توفان فکری (د) روش قیاسی

۹۰- کدام یک از فنون خلاقیت برای مسائلی مفید است که حل آن فوق‌العاده مشکل است و یا به راه‌حل‌های واقعاً

منحصر به فرد نیاز دارد؟

الف) روش قیاسی (ب) فن دلفی (ج) روش گشت و گذار (د) روش توفان فکری

۹۱- در کدام یک از فنون خلاقیت، باور بر این است که خلاقیت صرفاً یک هنر ذاتی نیست و می‌توان آن را به صورت

علم تجربی درآورد؟

الف) فن گشت و گذار (ب) روش قیاسی (ج) روش تریز (د) فن دلفی

۹۲- کدام یک از فنون خلاقیت تحت عنوان علم فناوری خلاقیت و نوآوری نامیده می‌شود؟

الف) روش تریز (ب) روش توفان فکری (ج) نمودار استخوان ماهی (د) روش قیاسی

۹۳- زیربنای تاریخی و فلسفی کدام یک از فنون خلاقیت را می‌توان در نظریات و فلسفه‌ی هگل تحت عنوان تز،

آنتی تز و سنتز دید؟

الف) فن گشت و گذار (ب) فن دلفی (ج) حل ابداعانه مسأله (د) روش قیاسی

۹۴- مکتبی که نقش و اهمیت دو نیم‌کره‌ی چپ و راست مغز در ایجاد خلاقیت مورد توجه قرار می‌دهد، چه نامیده

می‌شود؟

الف) حل خلاقانه مسأله (ب) دیدگاه عصب‌شناسی (ج) دیدگاه روانکاوی (د) کارآفرینی

۹۵- کدام یک از موارد زیر با نیم‌کره‌ی چپ مغز مرتبط است؟

الف) ترکیب‌کنندگی (ب) اطلاعات شنیداری (ج) اطلاعات دیداری (د) تفکر انتقادی

۹۶- کدام یک از موارد زیر با نیمکره راست مغز سر و کار دارد؟

الف) شهود (ب) اطلاعات کلامی (ج) شیوه‌های تحلیلی (د) روش‌های منطقی

۹۷- نیمکره‌ی راست مغز، زمانی که فرد به کدام مرحله خلاقیت برسد از کارآیی بیش‌تری برخوردار است؟

الف) مرحله آمادگی (ب) مرحله شکل‌گیری (ج) مرحله نهفتگی (د) هر سه مرحله

۹۸- مهارت‌های تحلیلی نیمکره چپ مغز در کدام مرحله خلاقیت بیش‌تر مورد نیاز است؟

الف) مرحله نهفتگی (ب) مرحله واریسی (ج) مرحله آمادگی (د) مرحله ارزیابی

۹۹- کدام یک از موارد زیر مرتبط با نیمکره‌ی چپ مغز نیست؟

الف) مهارت خیال‌پردازی (ب) مهارت خطی (ج) مهارت تلخیص‌کنندگی (د) مهارت عقلانی

۱۰۰- کدام یک از موارد زیر با نیمکره‌ی راست مغز مرتبط نیست؟

الف) مهارت مقایسه‌پردازی (ب) مهارت غیرکلامی (ج) مهارت تحلیلی (د) مهارت فضایی

۱۰۱- کدام یک از موارد زیر برای توسعه‌ی مهارت‌های نیمکره‌ی راست مغز کاربرد دارد؟

الف) مطالعه فلسفه باستان (ب) کار با برنامه کامپیوتری

ج) برنامه‌ریزی گام به گام (د) استفاده از تمثیل و قیاس

۱۰۲- برای تقویت مهارت‌های نیمکره‌ی چپ مغز کدام روش مفید است؟

الف) مطالعه کتاب‌های منطقی (ب) رویاپردازی (ج) ترسیم نقاشی (د) ثبت و ضبط حدسیات و احساسات

۱۰۳- کارآفرینان افرادی هستند که صفات مشخصه درونی آن‌ها تعیین می‌کند که در یک موقعیت چه اتفاقی خواهد

افتاد و معتقدند که هر چه بخواهند، با استعانت به ذات مقدس پروردگار برایشان دست یافتنی است. این ویژگی چه

نامیده می‌شود؟

الف) روحیه شکست‌ناپذیری (ب) حالت ذهنی مثبت

ج) مرکزکنترلی درونی (د) توفیق طلبی

۱۰۴- کدام یک از موارد ذیل در رویکرد رفتاری کارآفرینی مطرح نیست؟

الف) ویژگی‌های تجربی (ب) ویژگی‌های شخصیتی

ج) شرایط کودکی (د) تحصیلات

۱۰۵- این فرمایش امام علی علیه السلام در رابطه با پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله بیانگر کدام مفهوم در رویکرد رفتاری کارآفرین است:

«من به دنبال او می‌رفتم، مانند رفتن بچه شتر به دنبال مادرش، در هر روزی از خوهای خود پرچم و نشانه‌ای بر

می‌افراشت و پیروی از آن را به من امر می‌فرمود.»

الف) شرایط کودکی (ب) تجربه کاری (ج) پایگاه اجتماعی (د) الگوی نقش

۱۰۶- در زبان فرانسه، ابتدا به چه کسانی کارآفرین اطلاق می‌شد؟

الف) مهندسین امور ساختمانی (ب) مأمورین نظامی (ج) گروه موزیک (د) سنگ‌سازان

۱۰۷- با توجه به میان رشته‌ای بودن کارآفرینی، کدام یک از رشته‌های علمی بر نقش‌های فرهنگ و روابط اجتماعی

در کارآفرینی تأکید دارد؟

(الف) روان‌شناسی (ب) مردم‌شناسی (ج) مدیریت (د) اقتصاد

۱۰۸- کدام یک از موارد ذیل بیانگر اهمیت و نقش کارآفرینی نمی‌باشد؟

(الف) ایجاد اشتغال (ب) تمرکز اقتصادی

(ج) توزیع مجدد ثروت (د) بهبود کیفیت زندگی

۱۰۹- پرورش رفتار کارآفرینانه در سازمانی که قبلاً تأسیس گردیده، در کدام نوع کارآفرینی به وجود می‌آید؟

(الف) کارآفرینی مستقل (ب) کارآفرینی فردی (ج) کارآفرینی سازمانی (د) کارآفرینی خصوصی

۱۱۰- به چه علتی افراد در یک زمان نتایج مطلوب و در زمانی دیگر، نتایج نامطلوب به دست می‌آورند؟

(الف) حالت‌های ذهنی (ب) حالت‌های فیزیکی

(ج) حالت‌های فیزیکی و عصبی (د) نیاز توفیق طلبی

۱۱۱- توانایی تلفیق ایده‌ها به شیوه‌ای منحصر به فرد برای برقراری ارتباط غیرمعمول بین ایده‌های مختلف را چه

می‌نامند؟

(الف) کارآفرینی (ب) اختراع (ج) خلاقیت (د) نوآوری

۱۱۲- ویژگی‌های مرتبط با سابقه و پیشینه فرد در کدام یک از رویکردهای کارآفرین مطرح می‌شود؟

(الف) رویکرد روان‌شناسی (ب) رویکرد ویژگی‌ها (ج) رویکرد محیطی (د) رویکرد رفتاری

۱۱۳- این جمله حافظ شیرازی که می‌گوید: «تا راهرو نباشی، کی راهبر شوی» بیانگر کدام مفهوم در رویکرد رفتاری

کارآفرین است؟

(الف) تجربه کاری (ب) تحصیلات (ج) الگوی نقش (د) سن و شرایط کودکی

۱۱۴- کدام یک از صاحب‌نظران کارآفرینی به عنوان پدر کارآفرینی مطرح است؟

(الف) ژوزف شومپتر (ب) پیتر دراکر (ج) ژان باتیست سی (د) ریچارد کانتیلون

۱۱۵- در کدام یک از انواع استعاره‌ها، کارآفرینان با فراهم آوردن منابع مالی و انسانی سرگردان به عنوان نیروی

تغییردهنده‌ی بازار، کسب و کار جدیدی را آغاز می‌کنند؟

(الف) غزال تیزپا (ب) ورزشکار المپیک (ج) تسهیل‌گیر اجتماعی و اقتصادی (د) رهبر ارکستر

۱۱۶- براساس کدام یک از استعاره‌ها، کارآفرین در پی دستیابی به محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید است که

دیگران به آن دست نیافته‌اند؟

(الف) رهبر ارکستر (ب) خلبان جنگی (ج) غزال تیزپا (د) ورزشکار المپیک

۱۱۷- با توجه به کدام یک از انواع استعاره‌ها، کارآفرین منابع طبیعی، امکانات و منابع انسانی را طوری هماهنگ

می‌سازد که کسب و کار مورد نظر به نتیجه برسد؟

الف) خلبان جنگی (ب) رهبر ارکستر (ج) غزال تیزپا (د) تسهیل‌گر اجتماعی و اقتصادی
۱۱۸- براساس کدام استعاره، کارآفرین در مواجهه با شرایط بازار پویا و متغیر، با ریسک‌پذیری بالایی که دارد، به نیازهای بازار پاسخ می‌دهد؟

الف) تسهیل‌گر اجتماعی و اقتصادی (ب) رهبر ارکستر (ج) غزال تیزپا (د) خلبان جنگی
۱۱۹- زمانی که کارآفرین تلاش می‌کند تا از حجم شدن کسب و کار جلوگیری کند و به راحتی فرصت‌های بازار را شناسایی و از نظر رشد و سودآوری پیشگام‌گردد، از چه استعاره‌ای استفاده می‌شود؟

الف) خلبان جنگی (ب) غزال تیزپا (ج) رهبر ارکستر (د) تسهیل‌گر اجتماعی و اقتصادی
۱۲۰- این‌که کارآفرینان دوست دارند برای اتفاقات آینده کسب و کارشان چشم اندازی ترسیم کنند، بیانگر کدام ویژگی کارآفرینان است؟

الف) عزم راسخ (ب) خیال‌پردازی (ج) ثروت‌اندوزی (د) قاطعیت
۱۲۱- براساس کدام یک از ویژگی‌ها، کارآفرینان به سرعت تصمیم‌گیری می‌کنند و سرعت در تصمیم‌گیری، عامل موفقیت آن‌ها محسوب می‌شود؟

الف) موشکافی (ب) قاطعیت (ج) عزم راسخ (د) کنترل سرنوشت کاری
۱۲۲- عشق ورزیدن کارآفرینان به کار بیانگر کدام ویژگی کارآفرینان است؟
الف) قاطعیت (ب) دلبستگی (ج) فداکاری (د) عزم راسخ

۱۲۳- این‌که کارآفرینان فرض می‌کنند که اگر در کارشان موفقیت داشته‌اند، پس باید پاداش بگیرند؛ بیانگر کدام ویژگی کارآفرینان است؟

الف) توزیع ثروت (ب) ثروت‌اندوزی (ج) اهل عمل (د) دلبستگی

۱۲۴- کدام یک از موارد زیر در خصوص کارآفرینان مصداق ندارد؟

الف) دوران کودکی آشفته و ویرانگر (ب) فرزند اول خانواده بودن
ج) رضایت از شغل قبلی (د) رابطه‌ی نسبتاً منفی با پدر

۱۲۵- کدام یک از عبارات زیر نادرست است؟

الف) خلاقیت روحی است که در کارآفرینی دمیده می‌شود. (ب) نوآوری پیش نیاز خلاقیت است.

ج) خلاقیت بر توانایی تأکید دارد و نه فعالیت (د) نوآوری فرآیند کارآفرینی است.

۱۲۶- کدام یک از موارد ذیل جزء ویژگی‌های کارآفرینان است؟

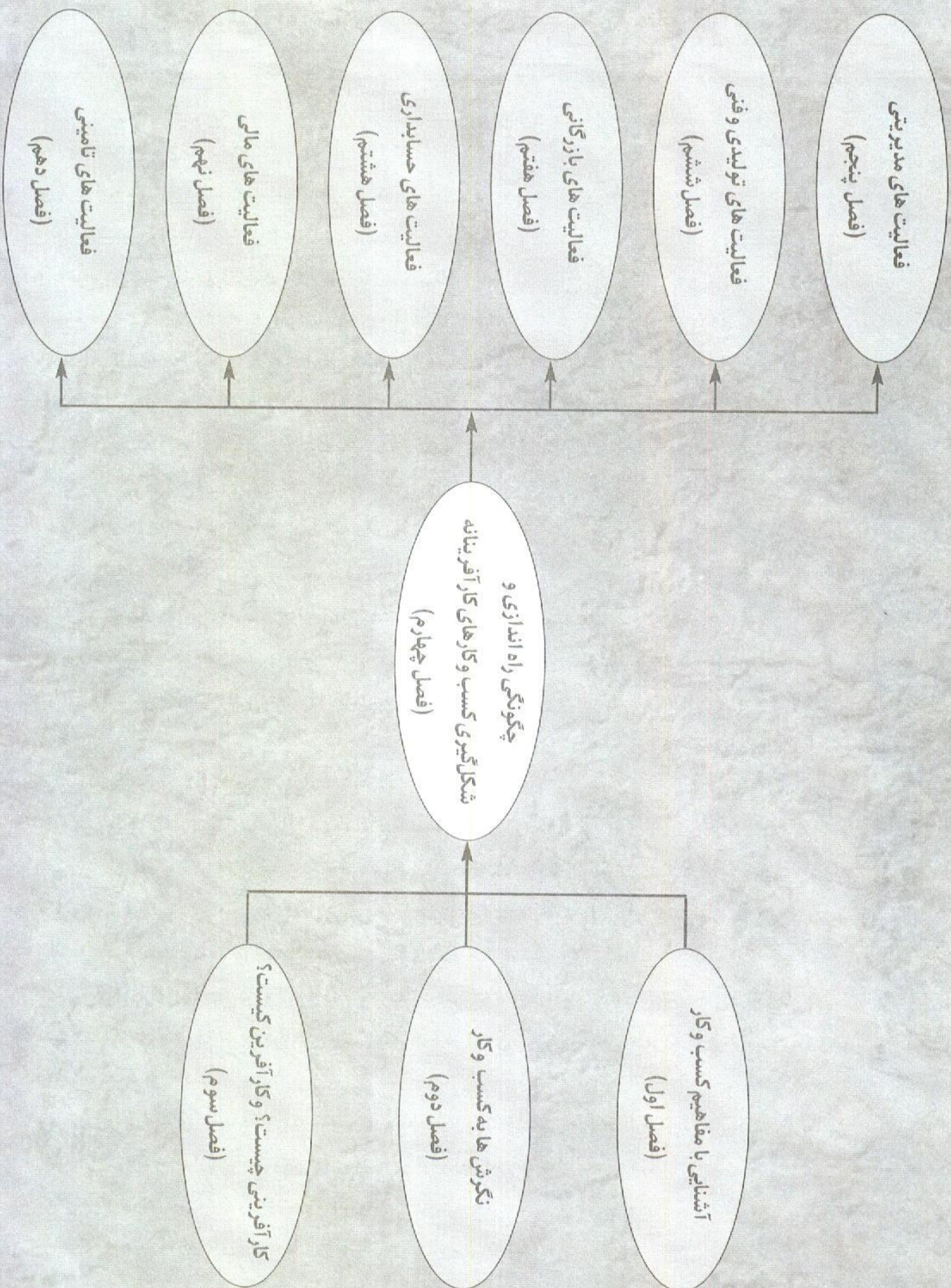
الف) روحیه شکست‌پذیری (ب) مرکز کنترل بیرونی

ج) تمایل به مخاطره (د) استقلال‌گریزی

۱۲۷- کدام یک از موارد زیر به عنوان ویژگی‌های تجربی کارآفرینان تلقی می‌شود؟

الف) تحصیلات (ب) پایگاه اجتماعی پایین (ج) شرایط کودکی (د) الگوی نقش

- ۱۲۸- مفهوم «تخریب خلاق» برای توصیف کارآفرینی توسط کدام یک از صاحب نظران مطرح شده است؟
 الف) ژان باتیست سی (ب) ریچارد کانتیلون (ج) ژوزف شومپتر (د) آدام اسمیت
- ۱۲۹- کدام یک از موارد زیر در مورد خلاقیت مصداق دارد؟
 الف) خلاقیت بر توانایی تأکید دارد نه فعالیت (ب) نوآوری پیش نیاز خلاقیت است
 ج) خلاقیت فرآیند به کارگیری ایده خلاق است (د) خلاقیت فرآیند کارآفرینی است
- ۱۳۰- کدام یک از موارد ذیل جزء ویژگی های کارآفرینان نیست؟
 الف) استقلال کاری (ب) مرکز کنترل بیرونی (ج) شکست ناپذیری (د) تمایل به ریسک
- ۱۳۱- کدام یک از ویژگی های زیر به عنوان ویژگی های مرتبط با سابقه و پیشینه محسوب می شود؟
 الف) تجربه کاری (ب) الگوی نقش (ج) پایگاه اجتماعی پایین (د) نارضایتی از شغل قبلی



فصل چهارم

چگونگی راه اندازی و شکل گیری کسب و کارهای کارآفرینانه

◀ اهداف رفتاری:

- در پایان این فصل از دانشجویان انتظار می رود که:
- عناصر کسب و کارهای کارآفرینانه را بیان نمایند؛
 - با مزایای کسب و کارهای کوچک و کارآفرینانه آشنا شوند؛
 - چرخه حیات کسب و کارهای کارآفرینانه را تشریح کنند؛
 - چگونگی تشخیص فرصت و رویکردهای آن را تشریح نمایند؛
 - منابع تشخیص فرصت کارآفرینانه را توضیح دهند؛
 - انواع فرصت های کسب و کار را نام ببرند و توضیح دهند؛
 - انواع ساختار قانونی کسب و کار را نام ببرند و تشریح کنند؛
 - انواع شرکت های تجاری را در ایران نام ببرند و توضیح دهند؛
 - با محتوای اساسنامه شرکت ها آشنا شوند؛
 - تعاریف، اهداف و اجزای مختلف برنامه ی کسب و کار (BP) را تشریح نمایند؛
 - با مراحل صدور مجوز تاسیس و پروانه بهره برداری کسب و کار در ایران آشنا شوند؛
 - با انواع فعالیت های سازمانی کسب و کار آشنا شوند.

◀ فعالیت های مورد انتظار:

- انتظار می رود که دانشجویان در طول فصل، فعالیت های زیر را انجام دهند:
- ۱- فرصت های کسب و کار را در محل زندگی خود شناسایی و در قالب گزارشی مدون تنظیم کنند؛
 - ۲- با توجه به فرصت های کسب و کار محل زندگی خود، یکی از فرصت ها را انتخاب و با توجه به اساسنامه ی شرکت ها ، اطلاعات مربوط به کسب و کار خود را در آن تنظیم کنند؛
 - ۳- با توجه به اجزای برنامه کسب و کار (BP)، با در نظر گرفتن ایده های کارآفرینانه اقدام به تهیه ی برنامه های کسب و کار (BP) کنند و ضمن تشریح برنامه ی کسب و کار خود در کلاس، آن را در قالبی علمی و کاربردی تدوین کنند و تحویل استاد مربوطه دهند؛
 - ۴- با توجه به برنامه ی کسب و کاری که تنظیم می کنند، با دریافت فرمهای مربوطه از سازمان های دولتی و تکمیل آنها ، مراحل صدور جواز تاسیس و پروانه ی بهره برداری را به صورت عملی تجربه کنند؛
 - ۵- مطالعات موردی این فصل را تجزیه و تحلیل کنند؛
 - ۶- با توجه به پرسشنامه های این فصل، وضعیت خود را ارزیابی نمایند.

مقدمه

مطالعات جهانی نشان می‌دهد که پس از انقلاب صنعتی و ایجاد شرکت‌های بزرگ و تولید انبوه و پیدا شدن مشکلات بوروکراسی و ایجاد رقابت شدید در صحنه‌ی بین‌المللی، نیروهای خلاق کارآفرین و مبتکر، احساس خفگی کردند و مجبور شدند سازمان را ترک کنند و موضوع جدیدی پیش آمد که به مسئله‌ی «کوچک زیباست» منجر شد و شرکت‌های کوچک و متوسط به وجود آمدند. کارآفرینان مستقل در این مرحله خیلی رشد کردند. مثال معروف در این مورد، بیل گیتس^۱ است. وی ابتدا پیشنهاد خود را به آی.بی.ام می‌دهد، اما این شرکت او را فردی بی‌سواد و بدون اطلاع می‌داند و پیشنهادش را رد می‌کند. سپس وی پیشنهاد خود را با چند سرمایه‌گذار دیگر مطرح می‌کند که مورد قبول هیچ کدام واقع نمی‌شود. با سرمایه‌گذار دیگر، کار جدیدی را آغاز می‌کند که منجر به یک کارآفرینی کوچک و شرکت جدید می‌شود که امروز به عنوان بزرگ‌ترین شرکت کامپیوتری مطرح است.

به طور کلی کارآفرینان برای بروز توانمندی‌های خود نیازمند یک بستر مناسب‌اند و صنایع کوچک و متوسط بستر بسیار مهمی برای کشف، رشد و بالندگی کارآفرینان‌اند. به عنوان مثال ۸۴/۴٪ از جمعیت ژاپن در سال ۱۹۸۱ در بخش صنایع کوچک شاغل بوده‌اند و ۹۰٪ از اشتغال‌زایی در فرانسه بین سال‌های ۱۹۸۸ و ۱۹۸۹ مربوط به بخش صنایع کوچک بوده و در سال ۱۹۸۱، ۹۹٪ از صنایع آلمان را واحدهای کوچک و متوسط تشکیل داده‌اند و از همه جالب‌تر این که بین سال‌های ۱۹۸۰ تا ۱۹۸۶ یعنی در عرض ۶ سال، کارگاه‌های کوچک اقتصادی چینی ۲۱۴ برابر شده؛ یعنی از ۵۶ هزار واحد به بیش از ۱۲ میلیون واحد افزایش یافته است. آمار کشور خودمان بیانگر اهمیت این بخش است. در سال ۱۳۷۶، ۹۴/۵٪ از کل صنایع ایران، صنایع کوچک و متوسط بوده‌اند، ضمن این که در همان سال، ضایعات مواد اولیه در صنایع کوچک ۱۰/۵٪ و در صنایع سنگین ۲۳٪ اعلام شده است.

به طور کلی در کشورهای صنعتی، اصولاً مدیران کارآفرین به سراغ شرکت‌های بزرگ نمی‌روند، بلکه در جایی مشغول می‌شوند که بتوانند به راحتی ایده‌ها و طرح‌های خود را پیاده کنند؛ و به همین دلیل می‌کوشند با احداث کارگاه‌های کوچک، کارشان را شروع کنند. اصولاً مفهوم کارآفرین را مدیرانی با

واحد‌های کوچک معنی کرده‌اند.

۱. مزایای ایجاد کسب و کارهای کوچک و کارآفرینانه

با وجود امکان ورشکستگی در کسب و کارهای کوچک، افراد تمایل دارند برای خود کار کنند و شرکت‌های کوچک در حال رشدند. ایجاد شرکت‌های کوچک از جنبه‌های مختلف دارای مزیت‌اند، که به برخی از این موارد اشاره می‌شود:

استقلال: بیشتر صاحبان کسب و کارهای کوچک از این که رئیس خودشان باشند، لذت می‌برند. آنان دوست دارند در انجام کارها، دارای آزادی باشند. اگر چه در اغلب موارد، همراه استقلال، مقدار زیادی مسئولیت نیز وجود دارد؛ با این حال آنان تمایل به چنین وضعیتی دارند.

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

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

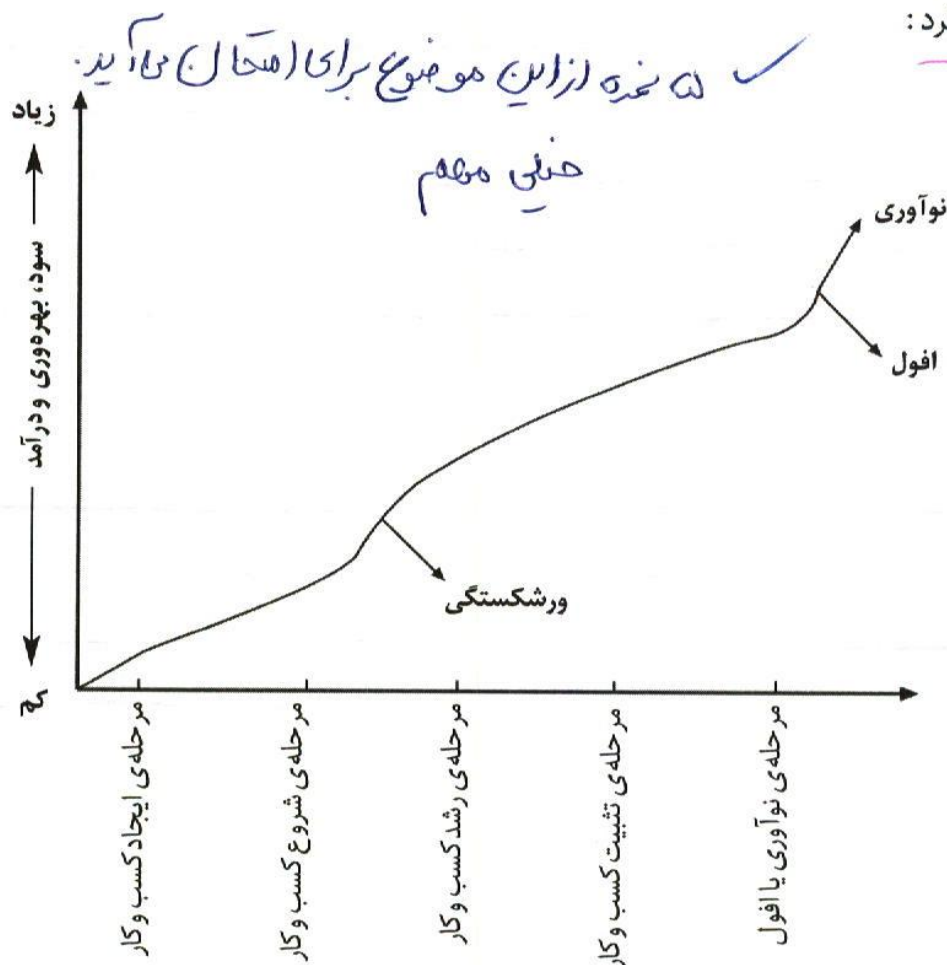
امنیت شغلی: وقتی که فردی خودش صاحب کسب و کاری شود، از نظر امنیت شغلی تأمین خواهد شد و افراد می‌توانند تا هر زمانی که بخواهند کار کنند.

اشتغال خانوادگی: مزیت دیگر این است که فرصت برای اعضای خانواده فراهم می‌شود تا مکانی برای اشتغال بیابند. این امر، مزایای دیگری نیز دارد که از آن جمله می‌توان به روحیه‌ی بالاتر، اعتماد بیشتر و... اشاره کرد.

ایجاد چالش: تحقیقات نشان می‌دهد صاحبان کسب و کاری موفق بوده‌اند که یک شانس موفقیت و یک شانس شکست داشته‌اند؛ که این باعث چالشی می‌شود که به آنان رضایت روانی می‌دهد. واژه‌های صاحب کسب و کار کوچک^۲ و کارآفرین، به علت نزدیکی زیاد به یکدیگر، بعضی اوقات به جای هم به کار گرفته می‌شوند. بنابراین ما نیز می‌توانیم صاحب کسب و کار کوچک و کارآفرین را مترادف بدانیم (Hodgetts & Kuratko, 2001, pp.10-11).

* ۲. چرخه‌ی حیات کسب و کارهای کارآفرینانه

صاحب‌نظران مختلف، مراحل ایجاد و توسعه‌ی کسب و کارهای کوچک را در قالب‌های متعددی تقسیم‌بندی کرده‌اند. به طور سنتی چرخه‌ی حیات این نوع کسب و کارها را می‌توان در قالب پنج مرحله بررسی کرد:



نمودار ۱-۴: مراحل ایجاد و توسعه‌ی کسب و کار

(Ibid, p.11)

۱- مرحله‌ی ایجاد کسب و کار^۳: مرحله‌ی اول شامل فعالیت‌های مرتبط با شکل‌گیری اولیه‌ی کسب و کار است. در مرحله‌ی آغازین، فرآیند کارآفرینانه ایجاد شده و خلاقیت مورد نیاز است. برای انباشت و کسب منابع مالی و غیرمالی، به خلاقیت، ارزیابی و شبکه‌سازی نیاز است. در این مرحله؛ هدف کلی، مأموریت و جهت کسب و کار در قالب استراتژی کارآفرینانه مشخص می‌شود.

۲- مرحله‌ی شروع کسب و کار^۴: در این مرحله، فعالیت‌های لازم برای ایجاد برنامه‌ی رسمی کسب و کار،

3. New - Venture development or prestart-up phase

4. Start - up phase

جست و جوی سرمایه، انجام فعالیت‌های بازاریابی و ایجاد تیم کارآفرینانه‌ی موثر انجام می‌گیرد.

۳- **مرحله‌ی رشد**^۵: این مرحله نیازمند تغییرات مهمی در استراتژی کارآفرینانه است. زیرا رقبا و دیگر نیروهای بازار، مشغول ایجاد تغییر و تحول در استراتژی‌های خود هستند و چالش‌های جدیدی پیش روی کسب و کارها قرار می‌گیرد. در این مرحله، رشد و انتقال از رهبری انفرادی کارآفرینانه به رهبری تیم‌گرایی مدیریتی مطرح است.

۴- **مرحله‌ی تثبیت کسب و کار**^۶: این مرحله هم نتیجه‌ی شرایط بازار و هم تلاش‌های کارآفرینان است. در طول این مرحله، رقابت شرکت‌ها و بی‌تفاوتی مشتریان نسبت به کالاها و خدمات کارآفرینان افزایش می‌یابد و بازار اشباع می‌شود. علاوه بر آن، میزان فروش کسب و کار، حالت ثابتی به خود می‌گیرد و شرکت باید در مورد سه تا پنج سال آینده‌ی خود برنامه‌ریزی کند و نوآوری برای موفقیت آینده‌ی کسب و کار حیاتی است.

۵- **مرحله‌ی نوآوری یا افول**^۷: شرکت‌هایی که به نوآوری توجه نمی‌کنند، سرنوشتی جز نابودی نخواهند داشت. شرکت‌هایی که از نظر مالی موفقیت داشته‌اند، اغلب تلاش می‌کنند تا شرکت‌های نوآورانه‌ی دیگر را صاحب شوند و بدین طریق از رشد خود اطمینان یابند. همچنین تعدادی از شرکت‌ها، تولید محصولات یا خدمات جدیدی را دنبال می‌کنند (Hodgetts & Kuratko, 2001, p.150). همه‌ی مراحل چرخه‌ی زندگی کسب و کارهای کارآفرینانه از دیدگاه استراتژیک اهمیت دارند و هرکدام از این مراحل به استراتژی‌های متفاوتی نیازمندند.

خودآزمایی ۹:

تست تعیین ضریب کارآفرینی (مربوط به تأسیس شرکت)^۸

کارآفرین کسی است که یک فعالیت تجاری پرمخاطره را با ریسک مشخصی و برای کسب سود بالقوه ایجاد می‌کند، توسعه می‌دهد و اداره می‌کند.

ضریب کارآفرینی (EQ)^۹ یک ابزار یادگیری خودفرمان است. روشی است که یک فرد با آن می‌تواند ویژگی‌های شخصی خودش را با ویژگی‌های کارآفرینان موفق مقایسه کند.

5. Growth phase

6. Business Stabilization

7. Innovation or Decline

8. Donald Kuratko & Richard Hodgetts (1995), Entrepreneurship, Dryden Press, p.85

9. Entrepreneur Quotient

دستورالعمل: هر سؤال را تا آنجا که توان دارید پاسخ دهید. محدودیت زمانی وجود ندارد. برای برانگیختن بیشتر ذوق و علاقه‌ی شما پاسخ صحیح هر سؤال داده شده است.

به خاطر داشته باشید که EQ تست نیست. اگر نتوانستید پاسخ هر یک از سؤالات را بدهید، نگران نباشید. شما می‌توانید بیاموزید که چگونه کارآفرین شوید. برای کسانی که الگوی نمره‌گذاری را ترجیح می‌دهند، روش زیر، رهنمودهای دقیقی در پی دارد.

سؤالات

- ۱- آیا در دوران کودکی برای به دست آوردن پول، اقدام به کارهایی از قبیل شیرینی فروشی، روزنامه فروشی یا واکس زدن کفش کرده‌اید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۲- آیا در خانواده‌ی شما کسی هست که دارای کسب و کار آزاد باشد؟
☐ بله ☐ خیر
- ۳- آیا در میان بستگان شما کسی هست که مشغول کسب و کار آزاد باشد؟
☐ بله ☐ خیر
- ۴- آیا تاکنون برای شرکت کوچکی که با صاحب آن ارتباط نزدیکی داشته‌اید، کار کرده‌اید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۵- آیا بین سنین ۱۶ تا ۴۴ هستید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۶- آیا تاکنون برای شرکت بزرگی که در آن از نزدیک با یک مدیر ارشد سر و کار داشته‌اید، کار کرده‌اید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۷- آیا تاکنون از کاری عزل شده‌اید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۸- آیا تجربی در زمینه‌های سازمان، برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، امور پرسنلی، بازاریابی، تبلیغات و اداره‌ی امور دارید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۹- اگر متأهل هستید، آیا همسران از ریسک‌های شخصی و مالی مربوط به آغاز یک کسب و کار جدید حمایت می‌کند؟
☐ بله ☐ خیر
- ۱۰- آیا کتابخانه‌ای دارید که در آن کتاب‌های راهنمای موفقیت وجود داشته باشد؟
☐ بله ☐ خیر
- ۱۱- آیا همکاران شما در سرکار و دوستانان در دیگر عرصه‌های زندگی به شما احترام می‌گذارند؟
☐ بله ☐ خیر
- ۱۲- آیا شما کنجکاو، مخترع، خلاق، نوآور و دارای روحیه‌ی رقابتی هستید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۱۳- آیا از حل مشکلات لذت می‌برید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۱۴- آیا ترجیح می‌دهید که آقای خودتان باشید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۱۵- آیا دوست دارید چیزی را خلق کنید؟
☐ بله ☐ خیر

- ۱۶- آیا از پذیرش ریسک‌های شخصی و مالی لذت می‌برید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۱۷- آیا اولین فرزند خانواده هستید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۱۸- آیا روحیه‌ی آزادی و استقلال طلبی در شما وجود دارد؟
☐ بله ☐ خیر
- ۱۹- آیا انگیزه توفیق طلبی در شما زیاد است؟
☐ بله ☐ خیر
- ۲۰- آیا رابطه‌ی خوبی با پدرتان دارید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۲۱- آیا شخصاً ایرادگیر هستید؟ (معمولاً پیشنهادهای دیگران را رد می‌کنید؟)
☐ بله ☐ خیر
- ۲۲- آیا دوست دارید زیاد گردش کنید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۲۳- آیا برای اینکه یک فرد، کارآفرین موفق بشود، لازم است خوش شانس باشد.
☐ بله ☐ خیر
- ۲۴- کارآفرینان موفق اغلب از مشاوره‌ی کارشناسانی غیر از مشاوران استفاده می‌کنند؟
☐ بله ☐ خیر
- ۲۵- آیا معتقدید که می‌توانید سرنوشت خودتان را در دست بگیرید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۲۶- آیا همواره اهداف خود را تعیین می‌کنید و فردی نتیجه‌گرا هستید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۲۷- آیا تاکنون اجباراً مهاجرت کرده‌اید، همسر خود را طلاق داده‌اید یا همسر، پدر یا مادرتان را از دست داده‌اید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۲۸- آیا تجربه‌ی خاصی در زمینه‌ی کسب و کاری که قصد دارید وارد آن شوید، دارید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۲۹- آیا پس‌انداز شخصی مهم‌ترین منبع سرمایه‌ی مورد نیاز برای راه‌اندازی شرکت توسط کارآفرینان است؟
☐ بله ☐ خیر
- ۳۰- آیا دارای مهارت‌های مدیریتی هستید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۳۱- آیا مایلید با همان حقوقی که هم اکنون دریافت می‌کنید، ساعات بیشتری کار کنید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۳۲- آیا دارای درجه‌ی دانشگاهی یا مهارت و معلومات خاصی از یک مؤسسه‌ی فنی و حرفه‌ای هستید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۳۳- آیا می‌دانید چگونه برای راه‌اندازی یک شرکت، پول و سرمایه فراهم کنید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۳۴- آیا مردم را دوست دارید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۳۵- آیا می‌توانید سریع تصمیم‌گیری کنید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۳۶- آیا انرژی زیادی دارید؟
☐ بله ☐ خیر

چگونگی راه اندازی و شکل‌گیری کسب و کارهای کارآفرینانه / ۱۶۱

- ۳۷- آیا دوستان و آشنایانتان خیلی زیاد به شما وفادار هستند و اعتماد دارند؟
☐ بله ☐ خیر
- ۳۸- آیا هنگامی که تصمیمی گرفته شده است، اجرای آن را پیگیری می‌کنید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۳۹- آیا به قدرت خودتان برای اجرای اهداف اعتقاد دارید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۴۰- آیا مایلید الگوهای رفتاری منفی گرایانه‌ی خود را تغییر دهید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۴۱- آیا دارای معیارهای عالی اخلاقی و معنوی هستید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۴۲- آیا دارای ایده یا محصول خوبی هستید و می‌دانید چگونه به آن دست یابید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۴۳- آیا می‌دانید چگونه از قدرت ذهن نیمه هوشیار خود استفاده کنید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۴۴- آیا خود را وقف کارتان می‌کنید و به آن متعهد می‌شوید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۴۵- آیا می‌دانید چگونه یک طرح تجاری را برای ارائه به گروهی از سرمایه‌گذاران تهیه کنید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۴۶- آیا می‌توانید برای دیگران الهام‌بخش باشید و آنان را برانگیزانید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۴۷- آیا می‌دانید در چه شرایطی و چگونه از رادیو، تلویزیون، پُست مستقیم و آگهی‌های تبلیغاتی استفاده کنید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۴۸- آیا می‌دانید چهار اصل بازاریابی کدام‌اند؟
☐ بله ☐ خیر
- ۴۹- آیا می‌دانید چگونه استعدادهای خود را بارور کنید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۵۰- آیا تاکنون ویژگی‌های شخصیتی خود را ارزیابی کرده‌اید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۵۱- آیا تاکنون دارایی‌های خالص خود را تعیین کرده‌اید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۵۲- آیا می‌دانید ۱۲ اصل موفقیت جهانی کدام‌اند؟
☐ بله ☐ خیر
- ۵۳- آیا استعداد بالقوه‌ی شغلی خود را تاکنون کشف کرده‌اید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۵۴- آیا به قدرت و موفقیت یادگیری «خود فرمان» اعتقاد دارید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۵۵- آیا در ۹۹ درصد اوقات با چهره‌ای شاد از خواب بیدار می‌شوید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۵۶- آیا در طول روز، وقتی را به تفکر، مطالعه، برنامه‌ریزی یا استراحت اختصاص می‌دهید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۵۷- آیا خودتان را بلندپرواز و جاه‌طلب می‌پندارید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۵۸- آیا از قدرت، اختیار و نفوذ بهره‌مندید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۵۹- آیا مایلید هم اکنون دست از کار خود بکشید و از اول کار خود را آغاز کنید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۶۰- آیا می‌دانید چگونه باید «نقطه‌ی سر به سر» را مشخص کنید؟
☐ بله ☐ خیر

- ۶۱- آیا می‌دانید چه چیزی رفتار مشتری و عادات خرید را برمی‌انگیزد؟
☐ بله ☐ خیر
- ۶۲- آیا با اصول و قوانین خرید و کسب و کار موجود آشنا هستید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۶۳- آیا مایلید یک سیستم اثبات شده‌ی موفقیت را دنبال کنید، ولو اینکه با سیستم شما تفاوت داشته باشد؟
☐ بله ☐ خیر
- ۶۴- آیا می‌توانید بدون شکست خوردن، شکست و ناکامی را بپذیرید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۶۵- آیا می‌دانید چگونه ترازنامه و صورت سود و زیان را بخوانید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۶۶- آیا با تجارت و قوانین مالیاتی رایج آشنا هستید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۶۷- آیا با قوانینی که بر جذب و انتخاب پرسنل تأثیر می‌گذارند آشنا هستید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۶۸- آیا می‌دانید یا مایلید بیاورید چگونه چیزی را بفروشید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۶۹- آیا خودتان را پر حرارت، خیال پرداز و لجوج می‌پندارید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۷۰- آیا مایلید هم درسود و هم در زیان یک کسب و کار شریک باشید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۷۱- آیا می‌دانید چگونه ایده‌های خود را از خطر سرقت حفظ کنید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۷۲- آیا حساب پس انداز دارید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۷۳- آیا با اصول معامله‌ی تهاتری آشنا هستید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۷۴- آیا با قوانین و مقررات مربوط به سرمایه‌گذاری آشنا هستید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۷۵- آیا می‌دانید چگونه به کمک کالا یا خدماتی که عرضه کرده‌اید، شهرت کسب کنید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۷۶- آیا شما از شغل کنونی یا کار تحصیلی خود ناراضی هستید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۷۷- روی هم رفته، تعداد کارآفرینان زن کمتر از کارآفرینان مرد است؟
☐ بله ☐ خیر
- ۷۸- آیا می‌دانید از کجا می‌توانید نسبت‌های تجاری و عملیاتی صنایع خاص را پیدا کنید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۷۹- آیا با تفاوت‌های بین یک کسب و کار از نوع شرکتی، شراکتی، و مالکیت فردی آشنا هستید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۸۰- آیا با سیستم‌های تجاری، مثل حسابداری، بایگانی، تحلیلی مالی، پیش‌بینی‌ها و غیره آشنا هستید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۸۱- آیا از رموز کارکردن با بانکداران، حسابداران و وکلا اطلاع دارید؟
☐ بله ☐ خیر
- ۸۲- آیا می‌دانید که نرخ شکست بیشتر شرکت‌های کوچک، در طی سه سال نخست در حدود ۸۰ درصد است؟
☐ بله ☐ خیر

تفسیر نتایج

به هر سؤالی که جواب بلی داده‌اید، یک امتیاز بدهید. امتیازات خود را جمع ببندید و با توجه به طیف‌های مختلف، جایگاه خود را مشخص کنید.

امتیاز ۸۳: اگر قبلاً کارآفرین نبودید، هم اکنون باید کارآفرین باشید.

امتیاز ۶۸: شما سازگارید. کار خود را آغاز کنید.

امتیاز ۵۴: شما استعداد بالقوه دارید. قوانین را مطالعه کنید.

امتیاز ۴۰: شما عقید و کم پیش رفته‌اید، اما باز هم می‌توانید کارآفرین شوید.

امتیاز ۲۵: به نظر نمی‌رسد علاقه‌مند باشید، اما این بدان معنا نیست که نمی‌توانید کارآفرین شوید.

امتیاز ۱۰: هنوز هم فرصت دارید، اقدام کنید.

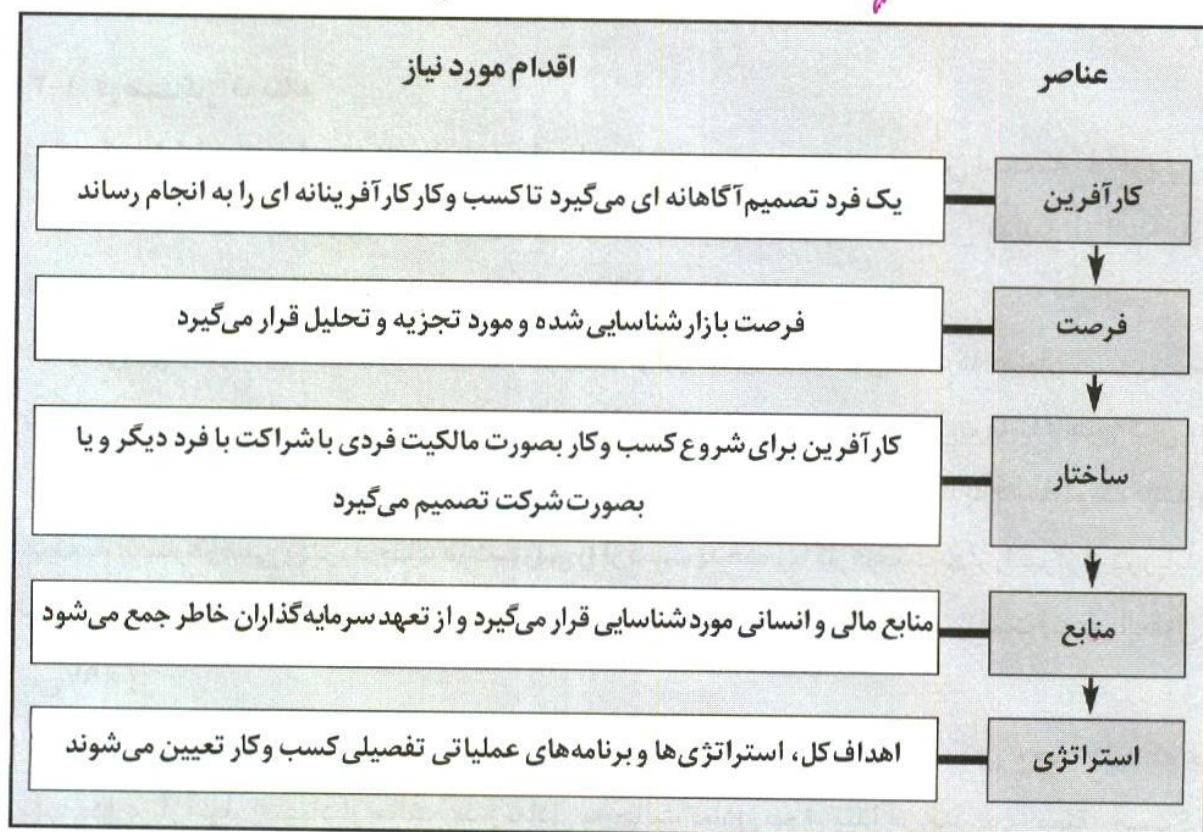
امتیاز صفر: شما احتمالاً مرده‌اید.

۳. فرآیند کارآفرینی

ویلیام بای گریو بر این باور است که فرآیند کارآفرینی شامل کلیه فعالیتها، وظایف و اقدامات مرتبط با درک فرصتها و ایجاد سازمان‌ها برای تعقیب فرصت‌هاست (Bygrave, 1994, p.2). کارآفرینی فرآیندی است که از عناصر مختلفی تشکیل شده است. مهم‌ترین اجزای فرآیند کارآفرینی در نمودار ۲-۴ نشان داده شده است (Fry, 1993, p.377).

فهم

له



نمودار ۲-۴: اجزای فرآیند کارآفرینی

۱. کارآفرین: فردی که به صورت آگاهانه تصمیم می‌گیرد تا کسب و کار مخاطره‌آمیز جدیدی را آغاز کند. این

عنصر، کلیدی‌ترین جزء فرآیند کارآفرینی است.

۲. فرصت: فرصت‌های زیادی در جامعه برای کسب و کار وجود دارد؛ ولی کارآفرین با تجزیه و تحلیل و

شناسایی موقعیت‌های بازار، فرصت‌هایی را که از ظرفیت بالایی برخوردارند، برای شروع کسب و کار خود برمی‌گزیند.

۳. ساختار: کارآفرین برای انجام کسب و کار خود باید مشخص سازد که در قالب چه نوع ساختاری

(به صورت فردی، شراکتی یا شرکتی) می‌خواهد فعالیت خود را آغاز کند.

۴. منابع: منابع مالی و انسانی شناسایی و حمایت سرمایه‌گذاران جلب می‌شود.

۵. استراتژی و برنامه‌ی کسب و کار: اهداف کلی، استراتژی‌ها و برنامه‌های تفصیلی کسب و کار تعیین

می‌شوند.

از آنجا که در فصول دیگر، مباحث مربوط به عنصر کارآفرین (فصل سوم)، منابع انسانی و مادی (فصل

ششم و نهم) تشریح گردیده است؛ در این بخش سه عنصر، فرصت، ساختار و برنامه‌ی کسب و کار به

تفصیل مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۳-۱. فرصت کارآفرینانه

زمانی که ارتباط بین افراد، شرکت‌ها و محیط مطرح می‌شود، معنی ضمنی آن این است که کارآفرینی با

«فرصت‌ها»^{۱۰} کلید می‌خورد. اگر فردی می‌خواهد اقدام به فعالیت کارآفرینی نماید، او ابتدا باید

فرصت‌هایی پیش روی خود داشته باشد (Murphy, 2009 p. 110).

شناسایی و بهره‌برداری مناسب از فرصت‌ها، از جمله توصیه‌های ارزشمندی است که همواره از سوی ائمه

بزرگوار اسلام مورد تأکید قرار گرفته است. امام صادق (علیه السلام) در همین زمینه می‌فرماید: هیچ کس به

کامیابی نرسد، هرچند که کارها بر وفق مرادش باشد، جز آن که در میان سختی‌ها به دست آورده باشد و

هرکه به انتظار فرصتی بهتر، فرصت در دسترس را از دست بدهد، روزگار فرصت بهتر را نیز از او در رباید؛

چرا که از نشانه‌های روزگار فرصت ربایی است و راه و رسم زمانه از دست دادن فرصت است (تحف العقول،

ص ۶۹۷).

از دیدگاه کرزنر (۱۹۷۳) فرصت‌های کارآفرینانه، در شرایط عدم تعادل اقتصادی وجود دارند که با

بهره‌برداری از آنها، اقتصاد از حالت عدم تعادل به حالت تعادل سوق پیدا می‌کند. وی معتقد است که

فرصت‌ها به این علت وجود دارند که مشارکت کنندگان و دست اندرکاران بازاری نسبت به این حالت عدم تعادل غفلت ورزیده و کارآفرینان افراد خاصی هستند که از این بازارهای ناکارآمد با داشتن اطلاعاتی که دیگران نمی‌دانند، کسب امتیاز می‌نمایند. معنای ضمنی این مساله آن است که فرصت‌ها همواره در همه زمان‌ها و مکانها وجود دارند، اما فقط افرادی که کرزنر آنها را «هوشیار»^{۱۱} می‌پندارد توانایی شناسایی آنها را دارند. وسپر (۱۹۹۳) فرصت را به عنوان شکاف بین وضعیت جاری و آینده بالقوه تلقی می‌کند که پل زدن روی این شکاف توسط اقدامات کارآفرینان انجام می‌گیرد. همچنین بارون (۲۰۰۳) فرصتهای کارآفرینانه را ایده‌هایی که نو، معقول، امکانپذیر^{۱۲}، قانونی^{۱۳} و بازارپسند^{۱۴} بوده و سودهای بالقوه^{۱۵} در آن وجود دارد، تعریف می‌کند (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸، صص ۱۲۸-۱۲۷).

تشخیص فرصت مهمترین مرحله در فرایند کارآفرینی است. اصطلاحات زیادی جهت توصیف درک فرصت‌ها ارائه شده است: کشف فرصت، ایجاد فرصت^{۱۶}، شناسایی فرصت^{۱۷} و از همه عمومی‌تر و بیشتر تشخیص فرصت^{۱۸} می‌باشد. از دیدگاه کریستنسن و همکاران (۱۹۸۹)، تشخیص فرصت کارآفرینانه، درک شرایطی جهت سودآوری بالقوه از طریق تاسیس و شکل‌گیری کسب و کار جدید یا بهبود کسب و کار موجود تعریف می‌شود. از نظر بای گریو^{۱۹} (۱۹۸۹)، تشخیص فرصت، درک یک فرصت و خلق یک سازمان جهت تعقیب آن می‌باشد (همان مأخذ، ص ۱۲۸).

تشخیص فرصت به عنوان توانایی تشخیص یک ایده خوب و انتقال آن به کسب و کار، به گونه ای که ارزش افزوده و درآمد تولید کند، تعریف شده است. تشخیص فرصت فرآیندی است که از طریق آن کارآفرینان ایده‌های جدیدی که منجر به فرصت‌های کسب و کار می‌شود را جستجو می‌کنند، در دست می‌گیرند و پالایش می‌کنند. تیمونز معتقد است یک فرصت مناسب باید: جذاب باشد؛ به موقع باشد؛ بادوام باشد؛ و برای خریدار یا مصرف‌کننده نهایی ارزش افزوده خلق کند (کردنائیج و همکاران، ۱۳۸۸، صص ۱۲۱-۱۲۰).

در ادبیات تشخیص فرصت دو رویکرد کلی وجود دارد: رویکردی که تشخیص فرصت را محصول جستجوی منظم فرصت‌ها می‌داند و رویکرد دوم که اعتقادی به جستجوی منظم در تشخیص فرصت ندارد. حامیان رویکرد دوم معتقدند که بطور نظام مند نمی‌توان کشفیات ناشناخته را جستجو نمود. مکتب

11. Alert
12. Feasible
13. Legal
14. Marketable
15. Potential profit

16. Opportunity Development
17. Opportunity Identification
18. Opportunity recognition
19. Bygrave

اتریش از چنین دیدگاهی تبعیت می نماید. کرزنر (۱۹۷۳) تشخیص فرصت را به عنوان رویداد وابسته به هوشیاری کارآفرینانه می داند. براساس این دیدگاه، فرصت ها بدون جستجو شناسایی می شوند؛ بدلیل اینکه بعضی از مردم دارای دانش منحصر به فرد از شرایط بازار و اطلاعاتی هستند که دیگران آن را ندارند (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱۳۴).

البته تشخیص فرصت های کارآفرینانه از منابع مختلفی سرچشمه می گیرند که به برخی از مهمترین آنها اشاره می شود:

• **شبکه های اجتماعی**^{۲۰}: شبکه های اجتماعی مجموعه ای از الگوهای ارتباطی بین افراد، گروه ها و سازمانهاست که می تواند رابطه کارآفرینان را با منابع، اطلاعات و فرصت ها، تسهیل نماید. مطالعات فراوانی در سالهای اخیر به نقش شبکه های اجتماعی در تشخیص فرصت کارآفرینانه پرداخته اند. شبکه های اجتماعی اطلاعاتی را برای کارآفرینان فراهم می آورند که در ارائه ایده و تشخیص فرصت به آنها کمک می نماید. هرچقدر این شبکه ها، وسیعتر بوده و تعداد تماس های افراد بیشتر باشد، کارآفرینان فرصت های بیشتری را تشخیص می دهند (همان مأخذ، صص ۱۳۶-۱۳۵).

• **مربیان**^{۲۱}: مربیان کسانی هستند که راهنمایی ها، مشاوره و دانش و تجربه لازم را در اختیار کارآفرینان قرار می دهند. مربیان برای افراد تازه کار ارزش زیادی دارند؛ زیرا به این افراد کمک می کنند که از خطرات و دامهایی که بر سر راهشان وجود دارد، اجتناب کنند و آنها را در اکتساب دانش و مهارت مفید یاری می کنند. کاچون^{۲۲} و کاتون^{۲۳} (۱۹۹۷) معتقدند که بیشتر کارآفرینان موفق دارای مربی بوده اند. به نظر می رسد برخی از کارآفرینان به این دلیل شروع به راه اندازی کسب و کار می نمایند که مربیانی دارند که تجربه بیشتری از آنها داشته و به آنها در اجتناب از خطرات و دام ها کمک می نمایند. مربیان نگرشی بوجود می آورند که درک بالقوه کارآفرینان از فرصت های بالقوه را توسعه می دهند. براساس تئوری شبکه اجتماعی، داشتن یک مربی ممکن است به افراد در تماس ها و برخوردهای اجتماعی با تامین کنندگان، مشتریان و سرمایه گذاران کمک کرده و دانش خاص در حوزه آن صنعت را افزایش داده و دستیابی به تجربه و تصمیم گیری آگاهانه را افزایش دهد. بنابراین دستیابی به مجموعه ای از تجربه ها و مهارت ها از طریق ارتباط با مربی در حوزه ای خاص؛ منابع، ابزارها و اطلاعات لازم را برای کارآفرینان بالقوه فراهم نموده و احتمال کشف فرصت های کارآفرینانه را افزایش می دهد. به عبارت دیگر مربیان، کارآفرینان را نسبت به فرصت های کسب و کار جدید هوشیار ساخته و تشخیص فرصت برای آنها را تسهیل می کنند

20. Social networks

21. Mentors

22. Cachon

23. Cotton

(همان مأخذ، صص ۱۳۸-۱۳۷).

• **سواد اطلاعاتی:** کشف فرصت‌ها شامل دانشی است که کارآفرین برای تعیین تصمیمات استفاده می‌کند و اغلب نشأت گرفته از اطلاعات و تجربیات پیشین اوست (Franco & Haase, 2009, p. 634). وجه مشترک اغلب تحقیقات در حوزه تشخیص فرصت، حاکی از نقش اساسی اطلاعات در این فرایند می‌باشد. رویکردها و دیدگاه‌های متفاوت، بر روی این موضوع اتفاق نظر دارند که به منظور شناسایی فرصت جهت ایجاد کسب و کارهای جدید، کارآفرینان می‌بایستی به طریقی اطلاعات مربوط به صنایع خاص، تکنولوژی، بازارها، سیاست‌های دولت و عوامل دیگر را جمع‌آوری، تفسیر و به کار برند. چنین اطلاعاتی، نقش مهمی هم در بررسی اولیه فرصت و هم در بررسی امکان‌سنجی فرصت کشف شده برای خلق کسب و کار جدید خواهد داشت. از دیدگاه اقتصاددانان مکتب اتریش دارا بودن اطلاعات مرتبط با یک فرصت خاص، منتهی به کشف فرصت می‌گردد. از نظر شان (۲۰۰۳) دسترسی به اطلاعات نقش تعیین‌کننده در تشخیص فرصت دارد. کوراتکو و ولچ (۲۰۰۱) اطلاعات را پیش‌نیاز اصلی تشخیص فرصت می‌دانند. مطالعات نشان می‌دهد که تنها افراد خاصی فرصت‌ها را تشخیص می‌دهند؛ افرادی که اطلاعات را به شیوه موثرتری نسبت به سایر اشخاص، جمع‌آوری و تفسیر می‌نمایند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱۳۸).

• **تغییرات^{۲۴}:** فرصت‌های کارآفرینانه‌ی مهم، در فضای تغییرات سریع در خصوصیات کلیدی محیط کسب و کار، تکنولوژی‌ها، قوانین و مقررات، و راه و رسم کسب و کار به وجود می‌آیند. تغییر، فرصت را بوسیله فراهم کردن روش‌های بهتر برای انجام فعالیت‌های موجود، انحلال راه و رسوم پایه‌گذاری شده‌ی کسب و کار و ارتباطات، خلق نیازها و بخش‌های بازار و تسهیل ورود به بازار، تغذیه می‌کند.

• **گسستگی^{۲۵}:** گسستگی و عدم تداوم در محیط کسب و کار فرصتی برای فروش کالا یا ارائه خدمات با قیمت کمتر و زمان تحویل و دسترس‌پذیری سریعتر فراهم می‌آورد.

• **فرصت‌های بازار^{۲۶}:** تغییرات سبک زندگی و جمعیت‌شناختی، فرصت‌های کارآفرینانه‌ای در خلق بازارهای مشتریان جدید ایجاد می‌کنند. تغییراتی که بازارها را باز می‌کنند، شامل: خصوصی‌سازی، کاهش تعرفه‌ها، انقضای حق ثبت اختراع و رژیم‌های قانونی می‌باشند.

• **بررسی تکامل صنعت:** استفاده از سیر تکامل صنعت نیز به عنوان منبع فرصت تلقی می‌شود. همه صنایع مسیر تکامل یکسانی را دنبال نمی‌کنند، اما بررسی تغییرات صنایع برای شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه

24. Changes

25. Discontinuities and Opportunity

26. Market Opportunities

و بهره برداری کامل از آن‌ها مفید است (کردنائیج و همکاران، ۱۳۸۹، صص ۱۲۳-۱۲۴).

(کارآفرینی شامل جست و جوی فرصت و سپس جست و جوی منابع مورد نیاز است. فرصت‌ها پیدا نمی‌شوند، بلکه ایجاد می‌شوند و پایدار و همیشگی نیز نیستند. پنجره‌های فرصت همیشه باز نیست، بلکه هنگامی که باد وزیدن می‌گیرد، باز و سپس بسته می‌شود. تصور کنید که شما در حال انجام یک بازی هستید که طی آن توپ‌هایی را از یک پنجره که به صورت تصادفی باز و بسته می‌شود، پرتاب می‌کنید. برای هر توپی که از پنجره‌ی باز رد می‌کنید، پاداش می‌گیرید و اگر توپ به پنجره‌ی بسته اصابت کند، تنبیه می‌شوید. برای این که پاداش بگیرید، باید منتظر بمانید و زمانی که پنجره شروع به باز شدن می‌کند، توپ را با هدف‌گیری مناسب، پرتاب کنید. تعیین این که پنجره‌ی کارآفرینانه چه موقعی در حال باز شدن است و چه موقعی در حال بسته شدن، در بسیاری از موارد، کاری مشکل است.

برای شناخت پنجره‌ی کارآفرینانه و کشف فرصت‌ها، کارآفرین باید با افراد مختلفی ارتباط برقرار کند. در شبکه‌های غیررسمی و فعالیت‌های داوطلبانه شرکت کند و اطلاعات مربوط به کسب و کار مورد علاقه‌ی خود را از طریق شبکه‌های اطلاعاتی در بخش‌های مختلف صنعتی، کشاورزی و خدماتی به دست آورد. یکی از شبکه‌های اطلاعاتی برای شناسایی فرصت‌های سرمایه‌گذاری و کسب و کارهای کارآفرینانه، پایگاه اطلاعات صنعتی وزارت صنایع و معادن است که با عرضه‌ی اطلاعات لازم در مورد نحوه‌ی ارزیابی طرح‌های صنعتی، انواع مشوق‌های سرمایه‌گذاری، اولویت‌های سرمایه‌گذاری در خصوص خرید سهام کارخانه‌های دولتی، مشارکت در طرح‌های توسعه‌ای واحدهای صنعتی یا تکمیل طرح‌های در دست اجرا، سرمایه‌گذاری در تهیه‌ی زیربنای صنعتی، نظیر ایجاد شهرک‌های صنعتی، ساخت و فروش امکانات صنعتی و اجاره داری صنعتی، اولویت‌های مطالعاتی برای سرمایه‌گذاری، اولویت‌های سرمایه‌گذاری طرح‌های جدید در زمینه‌های مختلف صادراتی، فرصت‌های کسب و کار را برای کارآفرینان فراهم می‌آورد. برخی از فرصت‌های سرمایه‌گذاری تولیدات صنعتی در کشورمان در قالب زمینه‌های مختلف صنعتی تنظیم شده است که البته این فرصت‌ها متغیرند و در برهه‌ی کنونی به عنوان نمونه‌هایی از فرصت‌های کسب و کار مطرح اند.

برخی فرصت‌های سرمایه‌گذاری

صنایع شیمیایی و سلولزی

۱. تیوپ خودرو
۲. کود کمپوست
۳. سولفات سدیم
۴. کربنات سدیم
۵. فنل
۶. استن
۷. گلیسرین
۸. هر نوع خمیر چوب و کاغذ
۹. مقوای بسته‌بندی مواد غذایی
۱۰. کاغذ پاکت سیمان
۱۱. کاغذ فیلتر
۱۲. مواد سموم دفع آفات نباتی

برخی فرصت‌های سرمایه‌گذاری

صنایع نساجی و پوشاک و چرم

۱. الیاف پلی استر
۲. الیاف اکریلیک
۳. مصنوعات و فرآورده‌های چرمی
۴. نخ دوخت پنبه‌ای و پلی استر
۵. بافندگی پارچه پنبه‌ای و پلی استر
۶. ریسندگی نخ فاستونی
۷. رنگرزی و تکمیل پارچه‌ای فاستونی
۸. پارچه‌های صنعتی
۹. پارچه‌ای چادر مشکی مرغوب

برخی فرصت‌های سرمایه‌گذاری

صنایع کانی غیرفلزی

۱. ظروف شیشه‌ای کریستال
۲. ظروف شیشه‌ای نسوز

۳. الیاف شیشه‌ای

۴. پشم شیشه
۵. شیشه‌ی خام برای عینک
۶. الیاف سرامیکی
۷. سرامیک‌های صنعتی نسوز
۸. صنایع بتنی پیش ساخته
۹. کاشی
۱۰. چینی بهداشت

برخی فرصت‌های سرمایه‌گذاری

صنایع فلزی و لوازم خانگی

۱. کولر گازی
۲. لوله‌های مسی و برنجی
۳. ورق و لوله‌ی آلومینیومی
۴. قوطی نوشابه و آبمیوه از ورق حلب
۵. لوله‌ی آهنی یک جداره

برخی فرصت‌های سرمایه‌گذاری

صنایع غذایی و دارویی

۱. ژلاتین
۲. صنایع تبدیلی سیب زمینی
۳. تصفیه‌ی شیمیایی نمک
۴. پودر تخم مرغ
۵. روغن کشی از دانه‌ی زیتون
۶. عمل آوری میوه‌ها و سبزیجات
- منجمد
۷. نان صنعتی

۸. فرآوری و بسته‌بندی زعفران

۹. صنایع تبدیلی خرما
۱۰. شکر از چغندر قند
۱۱. اسیدسیتریک

۱۲. آرد سمولینا

۱۳. خمیر مایه‌ی خشک
۱۴. تولید مواد دارویی با منشأ گیاهی
۱۵. تولید مواد اولیه‌ی دارویی

برخی فرصت‌های سرمایه‌گذاری

صنایع برق و الکترونیک

۱. چاپگر
۲. مودم
۳. دیسک سخت
۴. درایوهای کامپیوتری
۵. پخش صوت VCD, CD
۶. دیسک لیزری خام CD
۷. مراکز تلفن بی‌سیم
۸. انواع گوشی همراه
۹. انواع بی‌سیم
۱۰. انواع کارت‌های اعتباری
۱۱. تلفن همگانی کارتی
۱۲. انواع آنتن تلسکوپی و بشقابی
۱۳. تجهیزات فیبر نوری
۱۴. سیستم‌های شبکه‌ی هوشمند
۱۵. چراغ خودرو
۱۶. انواع فندک اتومبیل
۱۷. نمابر
۱۸. دستگاه تکثیر

برخی فرصت‌های سرمایه‌گذاری

صنایع ماشین‌سازی و ساخت

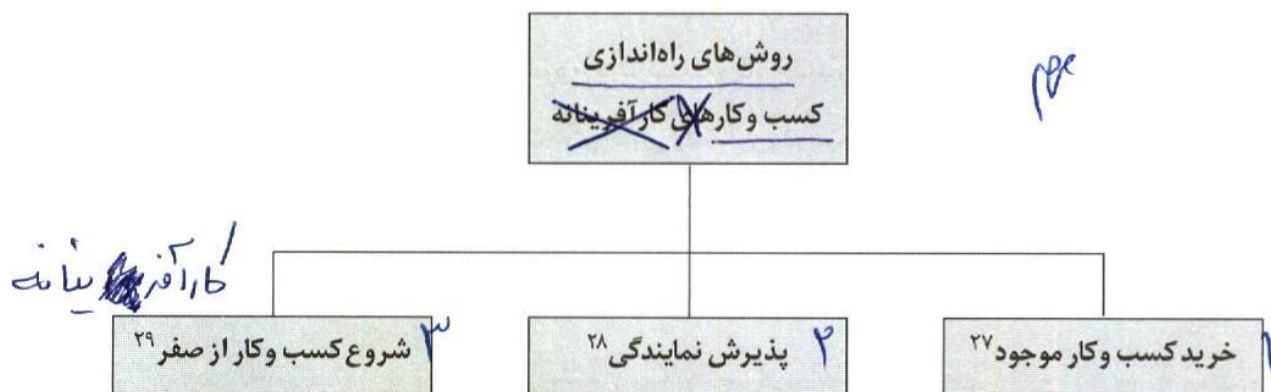
تجهیزات

۱. ماشین‌آلات استخراج معدن
۲. ماشین پرکن نوشابه‌ی گازدار

۳. ماشین چاپ کاغذ افست	۲. کمک فنر	۳. فویل چاپ سرنگ
۴. ماشین چاپ پارچه	۳. رینگ چرخ آلومینیومی	۴. نخ سیلک
۵. ماشین برش کاغذ	۴. صندلی کامل	۵. نخ نایلون، ویکریل و پرولئین
۶. ماشین آلات تولید تافی مغزدار	۵. قفل سوئیچی	۶. کاغذ پشت چسب دار
۷. ماشین آلات تولید ماکارونی	۶. فشنگ ها، سنشورها و ترموستات	۷. قطعات ست دیالیز و فیبردیالیز
۸. ماشین آلات کشفاف	۷. دینام و استارت	۸. سوزن و نخ جراحی
۹. ماشین آلات آرد سازی	۸. شمع خودرو	۹. فیلترست سرم
۱۰. ساخت قالب های کاشی و سرامیک	۹. واشرهای موتور و سرسیلندر	۱۰. فیلتر خون
و شیشه	۱۰. یاتاقان	۱۱. چسب فیبردیالیز
۱۱. گیربکس آسانسور	۱۱. تسمه ها	۱۲. دگمه
۱۲. پمپ مشعل	۱۲. لوله های خرطومی	۱۳. کربنات پتاسیم
۱۳. کمپرسورهای صنعتی سنگین	۱۳. پیستون	۱۴. چسب ضد حساسیت
۱۴. دستگاه برداشت زیتون	۱۴. کاسه نم	۱۵. فیلم رادیولوژی
۱۵. نشاکار موتوری برنج	۱۵. انواع بست فلزی و پلاستیکی	۱۶. الکتروشوک
۱۶. ماشین آلات پخت نان صنعتی	۱۶. شیشه ی بالابر برقی	۱۷. همودیالیز
۱۷. ماشین آلات ریسندگی پنبه ای و پشمی	۱۷. دیسک و صفحه کلاچ	۱۸. سونوگرافی
۱۸. ماشین آلات بافندگی	۱۸. باک و گلولی باک بنزین	۱۹. بیهوشی
۱۹. بلبرینگ	۱۹. آیینه های خودرو	۲۰. لوازم جراحی
۲۰. شیر آلات تقلیل فشار	۲۰. قطعات لاستیک فلزی	۲۱. مواد و قطعات دست و پای مصنوعی
۲۱. تجهیزات ذوب و ریخته گری	۲۱. نوارهای گردگیر دور شیشه ای و آب بندی	۲۲. انواع لوله ی آزمایش
۲۲. ماشین آلات بسته بندی	۲۲. میل لنگ خودروهای سنگین	۲۳. دستگاه اتوکلاو
۲۳. ماشین آلات روغن گیری	۲۳. آنتن خودرو (برقی)	۲۴. انواع بالن
۲۴. چرخ خیاطی صنعتی	۲۴. رینگ پیستون	۲۵. موتور سانتریفوژ
۲۵. ابزار آلات برقی دستی	۲۵. انواع تیغه ی برف پاک کن	۲۶. سرنگ شیشه ای
۲۶. دستگاه های خشک کن محصولات کشاورزی	۲۶. کیت گازسوز C.N.G.	۲۷. توربین
		۲۸. جیوه
		۲۹. خمیر پانسمان موقت
		۳۰. تیوپ لوله ی آزمایش
برخی فرصت های سرمایه گذاری	برخی فرصت های سرمایه گذاری	برخی فرصت های سرمایه گذاری
	صنایع تجهیزات پزشکی	صنایع خودرو و نیروی محرکه
	۱. کاغذ بسته بندی	۱. جعبه فرمان هیدرولیک
	۲. فیلم بسته بندی	

۲-۳. ساختار مالکیت کسب و کارها

کارآفرینان از سه طریق می‌توانند کسب و کار کارآفرینانه‌ی خود را شروع کنند که هر یک از این روشها دارای مزایا و معایب مختلفی است.



نمودار ۳-۴: روش‌های راه‌اندازی کسب و کار

از میان روش‌های یاد شده، ایجاد واحد کسب و کار از طریق پذیرش نمایندگی (فرانشیز)، از ریسک و مخاطره‌ی کمتری برخوردار بوده و هزینه‌ی سرمایه‌گذاری آن نیز پایین‌تر است. خرید کسب و کاری که موجود است نیز نسبت به کسب و کاری که باید از صفر شروع شود، از ریسک و مخاطره‌ی کمتری برخوردار است. در این بخش، ضمن بررسی مختصر روش خرید و فرانشیز، مراحل روش شروع کسب و کار از صفر با تأکید بر شرایط ایران، به تفصیل بررسی خواهد شد.

۱-۲-۳. روش خرید کسب و کار

یکی از متداول‌ترین و آسان‌ترین فرصت‌هایی که افراد با آن مواجه می‌شوند، خرید کسب و کاری است که در حال فعالیت است. از میان مزایای مختلفی که این روش دارد، مهم‌ترین آن‌ها به قرار زیرند:

۱. از آنجا که کسب و کار قبلاً فعالیت می‌کرده، استمرار عملیات آن در آینده قابل پیش‌بینی است.
۲. به تلاش‌ها و زمانی که مرحله‌ی پیش از راه‌اندازی کسب و کار نیاز دارد، احتیاجی نخواهد بود.
۳. برخی اوقات این احتمال وجود دارد که بتوان با چانه‌زنی و شرایط ویژه‌ای که به وجود می‌آید، کسب و کار مورد نظر را با قیمتی کمتر از ارزش واقعی آن خرید.

27. Buy existing business

28. Franchise

29. Start new venture from scratch

ولی به هر حال، این روش برخی معایب را نیز دارد. از جمله آن که ممکن است موفقیت کسب و کار، وابستگی زیادی به مالک و شخصیت او داشته باشد، بازار محصولات و خدمات کسب و کار به حد اشباع رسیده باشد یا کسب و کار با قیمتی بالاتر از قیمت واقعی خریده شود. علاوه بر این ها، کارآفرین نمی تواند آن طور که باید، خلاقیت ها و ایده های خود را در تغییر و تحول کسب و کار پیاده کند؛ زیرا ممکن است ایجاد تغییرات اساسی، هزینه هایی بیش از شروع یک کسب و کار جدید را به کارآفرین تحمیل کند. سازمان خصوصی سازی کشور، شرکت های قابل واگذاری دولت را که تمام یا بخشی از سهام آن ها از طریق مزایده یا به صورت یکجا قابل عرضه است، اعلام می نماید که کارآفرینان می توانند اقدام به خرید آن ها کنند.

مطالعه ی موردی ۴:

جست و جو برای یافتن فرصت های جدید^{۳۰}

«فرد لیوینگتن» هنگامی که در شیکاگو زندگی می کرد، یک آژانس تبلیغاتی داشت. یک روز یکی از مشتریان به جای دادن پول نقد به او، یک بلیت هواپیما برای سفر به هاوایی به او داد. او پس از پرواز به هاوایی، در لحظه ای که از پله های هواپیما پایین می آمد، فهمید هاوایی همان جایی است که می خواهد بقیه ی عمر خود را در آن بگذارند. از این رو، آژانس خود را در شیکاگو فروخت و به هاوایی مهاجرت کرد.

نخستین ایده ای که او برای پول درآوردن در سر داشت، تهیه ی کوپن های تخفیف داری بود که بازدیدکنندگان می توانستند در یک رستوران معروف محلی از آن استفاده کنند. او همچنین از طریق سفارش پستی، شروع به فروش زمین در هاوایی کرد و با همکاری یکی از دوستانش در شیکاگو، موفق شد توجه ۶۰۰ نفر را به یک آگهی در روزنامه «شیکاگو تریبون» جلب کند. در نتیجه، کل اراضی تقسیم شده را یکجا فروخت و پس از آن، اراضی تقسیم شده ی ۷ جزیره ی بزرگ را به واحد مسکونی تبدیل کرد و ۴۰۰۰ واحد مسکونی را فروخت. قبل از سال ۱۹۵۹ که او کار خود را تازه شروع کرده بود. این اراضی ۸۰۰۰ فوت مربعی به قیمت ۹۹۵ دلار فروخته می شد. اما امروزه به قیمت ۲۰۰۰۰ دلار به فروش می رسد. موفقیت «فرد» در تجارت اموال نامنقول، در دو کلمه خلاصه می شد: ادغام عمودی. او زمین را می خرد، در آن ساخت و ساز می کند و سپس از طریق شرکت خود می فروشد و حتی برای خریده های خود سرمایه گذاری می کند. نتیجه ی کار او این است که با حذف واسطه های خارجی، سود خود را به حداکثر می رساند.

افراد زیادی «فرد» را به خاطر تجارت موفقیت آمیز او در زمینه ی اموال نامنقول، کارآفرین می دانند. با وجود این

او صرفاً به اهداف تجاری و موفقیت مالی فکر نمی‌کند. «فرد» می‌گوید: «من صرفاً برای پول درآوردن کار نمی‌کنم. بلکه کارهایی را می‌کنم که از انجام آن‌ها همراه با مردم لذت می‌برم.» او با دنبال کردن این اصل، موفق شده است یک گنجینه‌ی تجاری تحسین برانگیز و یک سبک زندگی حسرت‌آمیز و رشک‌آور سازد. در حال حاضر، او دارای سه رستوران، گالری‌های لیوینگتن، یک انبار تجاری، آژانس تبلیغاتی، «لیوینگتن و همکاران»، یک ایستگاه رادیویی و شرکت اموال نامنقول آمریکاست. این شرکت، شعبه‌ی فروش سازمانی است که برای ۷ بخش فرعی ایجاد شده توسط «فرد» در جزیره‌ی بزرگ هاوایی بازاریابی می‌کند.

«فرد» موفقیت خود را این‌گونه توضیح می‌دهد:

تخصص من اساساً این است که معاملات را به هم گره بزنم و شرکتی را تأسیس کنم. تلاش من این است که مدیر خوبی را برای شرکت به کار بگمارم؛ از این رو، خود در فعالیت‌های روزمره دخالت نمی‌کنم. موفقیت این اصل، در یکی از فعالیت‌های پرمخاطره‌ی «فرد» به وضوح پیداست. این فعالیت پرمخاطره، رستوران‌داری بود؛ کسب و کاری که او آن را به عهده گرفت تا در موقعیتی بحرانی به دوست صمیمی خود «راسل» دروس کمک کند.

«راسل» ۱۲ سال مدیر یک هتل بود. این هتل، همان جایی است که «ران جو»، مجری برنامه‌های نمایشی هاوایی چندین سال در آن برنامه اجرا می‌کرد. هنگامی که او برنامه‌های نمایشی خود را به هتل دیگری منتقل کرد، «راسل» بیکار شد. پس از آن که «راسل» نتوانست شغلی برای خود پیدا کند، با «فرد» صحبت کرد. «فرد» به او پیشنهاد کرد که مدیر یک رستوران شود. «راسل» نمی‌دانست که «فرد» کدام رستوران را برای او در نظر دارد. اما معلوم بود که رستورانی که او مدیر آن می‌شد، همان رستورانی بود که «فرد» می‌خواست بخرد.

«فرد» با رئیس یکی از بزرگ‌ترین هتل‌های زنجیره‌ای تماس گرفت و از او پرسید آیا رستورانی برای فروش دارند یا نه. پاسخی که او دریافت کرد، منفی بود، اما به او پیشنهاد خرید رستوران «تراتوریا» (رستوران ایتالیایی‌ها) که ورشکسته شده بود، داده شد. پس از قبول این پیشنهاد، «فرد» و «راسل» به دادگاه مربوط به ورشکستگی مراجعه کردند و پیشنهاد خود را برای خرید این رستوران دادند و سپس آن را خریدند.

خریدن این رستوران، تصمیم عاقلانه‌ای بود. ظرف یک سال پس از آنکه «فرد» و «راسل» رستوران را تحویل گرفتند، میزان فروش آن دو برابر شد. یکی از دلایل اصلی افزایش میزان فروش این رستوران، مهارت «فرد» در زمینه‌ی بازاریابی بود. او به محض این که رستوران «تراتوریا» را خرید، یک برنامه‌ی تبلیغاتی برای جذب مشتریان داخلی از طریق برقراری ارتباط با یک بانک، راه‌اندازی کرد. سپرده‌گذارانی که ۱۰۰۰۰ دلار در این بانک سپرده‌گذاری می‌کردند، این حق را داشتند که چهارشام مجانی در رستوران «تراتوریا» بخورند. ایده‌ی خلاق دیگر او این بود که یک خدمتکار را در رستوران بگمارد تا با یک‌های ایتالیایی از افرادی همچون کارکنان ناظر در هتل، نگهبانان هتل، سرایداران، مسئولان نجات غریق استخرها و اصولاً کسانی که ممکن است رستوران «تراتوریا» را به میهمانان معرفی کنند، پذیرایی کند.

«فرد» و «راسل» که به این رمز موفقیت مسلح بودند، تصمیم گرفتند رستوران دیگری بخرند. از این رو، رستوران «ماتئوس» را که رستورانی معروف بود و مشکلات مالی داشت، در نظر گرفتند. «فرد» پس از شش ماه مذاکره با صاحب رستوران، یک قرارداد اجاره‌ی بلند مدت امضاء کرد و رستوران را تحویل گرفت. ۵۰۰ هزار دلار صرف بازسازی این رستوران شد تا آن‌گونه که «فرد» می‌خواست بشود. از مشخصه‌های فضای داخلی جدید این رستوران می‌توان به غرفه‌های تزیین شده با ابریشم فرانسوی به ارزش ۱۰۰ دلار در هر یارد و صندلی‌های سیاه میناکاری شده‌ی ایتالیایی به ارزش ۵۰۰ دلار اشاره کرد. چهار ماه پس از تحویل این رستوران عواید ناخالص آن دو برابر شد. امروزه این رستوران آن قدر خوب اداره می‌شود که جایزه‌ی «بهترین رستوران ایتالیایی» هاوایی را برای سومین سال متوالی به‌دست آورده است.

در این جا سؤالی که مطرح است، این است که چه چیزی «فرد» را برمی‌انگیزد تا کارهای مختلفی را انجام دهد؟ یقیناً پول عامل مهمی است که او آن را در تصمیمات تجاری خود در نظر می‌گیرد. مثلاً هنگامی که او ایستگاه رادیویی اش را خرید، می‌دانست که صاحب قبلی آن دچار زیان مالی شده است. با وجود این، او برنامه‌ای را برای کاهش زیان‌ها و راه‌اندازی عملیات پیاده کرد. هنگامی که نوبت به فعالیت‌های تجاری پرمخاطره‌ی جدید می‌رسد، او علناً اعتراف می‌کند که به‌دنبال سرمایه‌گذاری است تا بتواند ظرف ۳ یا ۴ سال، یک میلیون دلار به‌دست آورد.

پول، دلیل اصلی کسب و کار «فرد لیوینگتن» نیست، بلکه رضایتمندی از موفق شدن است که او را به ادامه‌ی فعالیت ترغیب می‌کند. او دیگر نیازی به پول ندارد. بلکه تحویل گرفتن شرکت‌ها و تبدیل کردن آن‌ها به شرکت‌های موفق، نیروی محرکی است که او را از نشستن در ساحل «وایکیکی» برای تماشای موج‌سواران بازمی‌دارد.

سؤالات

۱. آیا «فرد لیوینگتن» کارآفرین است؟
۲. آیا «فرد» حامی طرز تفکر فرصت فعالیت‌های پرمخاطره است؟ توضیح دهید.
۳. با توجه به نکات ذیل، این مطالعه‌ی موردی را تجزیه و تحلیل کنید.

الف) ابتکار و پیشقدمی

ب) منابع سازمانی

ج) اداره و شیوه‌ی مدیریت

د) ریسک‌پذیری

هـ) محیط، که شامل رقبا، منابع، فرصت‌ها، تهدیدات و قوانین و ... است.

۳-۲-۲. روش پذیرش نمایندگی

این کسب و کار، سیستمی است که یک عامل فروش^{۳۱} یا کارآفرین با یک امتیاز دهنده^{۳۲} یا شرکت معتبر توافق می‌کند که محصولات یا خدمات امتیاز دهنده را به فروش برساند.^{۳۳}

در این نوع کسب و کار، عامل فروش یا کارآفرین باید اقدامات زیر را به عمل آورد:

۱. سرمایه‌گذاری مالی برای انجام عملیات (سرمایه‌ی مورد نیاز کارآفرین در مقایسه با زمانی که کسب و کاری را از صفر شروع می‌کند یا کسب و کاری را می‌خرد بسیار کمتر است).

۲. دریافت تجهیزات و امکانات استاندارد شده از امتیاز دهنده و پرداخت بها.

۳. حفظ کیفیت خاصی از عملکرد

۴. پیروی از رویه‌های عملیاتی امتیاز دهنده

۵. پرداخت نرخ فرانسیز و درصدی از درآمد خالص کسب و کار

۶. تعامل مستمر با امتیاز دهنده

در مقابل، امتیاز دهنده خدمات زیر را برای کارآفرین یا عامل فروش فراهم می‌سازد:

۱. استفاده از نام شرکت امتیاز دهنده

۲. استفاده از آرم، سمبل‌ها، شعارها، طرح‌ها و تسهیلات امتیاز دهنده

۳. تأمین آموزش‌های حرفه‌ای کارکنان واحد کسب و کار به وسیله‌ی امتیاز دهنده

۴. فروش اجناس ضروری برای عملیات واحد کسب و کار با قیمت عمده فروشی

۵. اعطای کمک‌های مالی یا وام

۶. هدایت و نظارت بر عملیات واحد کسب و کار برای اطمینان از رعایت مفاد قرارداد.

نمایندگی‌های فروشی که در شهرستان‌های مختلف کشورمان از طریق شرکت‌ها و سازمان‌های معتبر تولیدی و خدماتی، همانند ایران خودرو، سایپا و شرکت‌های تولید کننده‌ی وسایل برقی و الکترونیکی و غیره به وجود آمده، نوعی کسب و کار پذیرش نمایندگی است.

«هافمن»^{۳۴} و «پرل»^{۳۵} (۱۹۹۵ میلادی) کسب نمایندگی را به عنوان یک استراتژی مقبول برای رشد کسب و کارها، اشتغال‌زایی و توسعه‌ی اقتصادی توصیف می‌کنند (Kirby & Waston, 1999, P.341).

31. Franchisec

32. Franchisor

۳۳. عناوین مهم‌ترین فرانسیزها، در سایت www.entrepreneur.com و سایت www.karafariny.com آمده است.

34. Hoffman

35. Preble

کسب نمایندگی نوعی «هم‌پیمانی استراتژیک»^{۳۶} بین اعطاکننده‌ی نمایندگی و کارآفرین است که در پهنه‌ی وسیعی از صنایع و حرفه‌ها قابلیت اجرایی دارد و نوعی «ازدواج تجاری»^{۳۷} است (1994, p. 64, Preble & Hoffman). «کسب نمایندگی» انجام کسب و کار از طریق انعقاد قرارداد می‌باشد که نوعی تحت لیسانس قرار گرفتن است. و متداول‌ترین شیوه‌ی درگیر شدن در کسب و کار در سال‌های اخیر است (2009, p.22, Dsouza & Gilmore). محققان مختلفی استفاده از اعطای نمایندگی را به عنوان راه‌حلی جهت فائق آمدن کارآفرینان بر محدودیت‌های منابع در دوره‌های زمانی که توسعه سریع رخ می‌دهد، مورد توجه قرار داده‌اند (Sen, 1998, p. 397).

در طول سال‌های اخیر، ایجاد کسب و کار از طریق کسب نمایندگی تبدیل به یک روش مهم در کسب و کار در دنیا شده است؛ به طوری که بیش از یک سوم خرده‌فروشی‌ها در ایالات متحده آمریکا از طریق کسب نمایندگی فعالیت می‌کنند و نزدیک به بیست درصد تولید ناخالص ملی آمریکا متعلق به آن‌هاست. سه نوع کسب و کار نمایندگی وجود دارد:

۱- پراکنش جغرافیایی واحدهای سازمان^{۳۸}

۲- تکثیرسازی واحدها^{۳۹}

۳- مالکیت مشترک^{۴۰}

در حالت اول، فعالیت‌های کسب و کار به تناسب مقتضیات جغرافیایی، در بازارهای مختلف محلی مدیریت می‌شود. در روش دوم، امتیاز دهنده، نام تجاری یا نحوه‌ی انجام کسب و کار را به عامل منتقل می‌کند، ولی تمامی واحدها شباهت خیلی زیادی به یکدیگر دارند. در نوع سوم، امتیازدهنده و عامل در مالکیت کسب و کار سهیم می‌شوند (1998, p. 170, Castrogiovanni & Justis).

تئوری‌های مختلفی برای تبیین نحوه کارکرد اعطای نمایندگی به عنوان استراتژی رشد مطرح شده است که تمامی این تئوری‌ها را می‌توان در قالب دو مکتب خلاصه نمود:

۱- مکتب استدلال کمیابی منابع (نیاز به سرمایه)^{۴۱}

۲- مکتب هزینه مبادله - کارگزاری^{۴۲}

مکتب استدلال کمیابی منابع پیشنهاد می‌کند که کسب نمایندگی به معنای بدست آوردن سرمایه است که به افراد فرصت می‌دهد تا در مقایسه با روش‌های دیگر، توسعه سریع‌تر کسب و کار خود را دنبال نمایند.

36. Strategic alliance

37. Business marriage

38. Geographic dispersal

39. Replication across units

40. Joint ownership

41. Resource scarcity (Capital need argument)

42. Agency - transactional costs

در روش کسب نمایندگی به علت برخی خدمات مرکزی، هزینه‌های اداری همچون هزینه‌ی آموزش، تحقیق و توسعه و بازاریابی کاهش می‌یابد و صرفه‌جویی مالی و زمانی، امتیاز دهنده را قادر می‌سازد که بر موضوعات استراتژیک تمرکز یابد و امتیاز گیرنده نیز تمرکز خود را به موضوعات عملیات معطوف دارد. تئوری پردازان مکتب هزینه‌ی مبادله- کارگزاری، استفاده از اعطای نمایندگی را به عنوان راهبردی که می‌کوشد بعضی هزینه‌های داد و ستد را از طریق «ادغام عمودی»^{۴۳} کاهش دهد، به گونه‌ای که کارایی در اطلاعات و سرپرستی افزایش یافته و صرفه‌جویی در مقیاس حاصل می‌شود (Ibid , pp. 341-2).

مطالعه‌ی موردی ۵:

خشکشویی^{۴۴}

هنگامی که «سزار ویرامونتس» نخستین خشکشویی سلف سرویس خود را در منطقه‌ی «الباسو» واقع در تگزاس افتتاح کرد، هدفش ایجاد واحدی موفق برای کسب درآمد بود. او اصلاً فکر نمی‌کرد که روزی صاحب ۱۰ خشکشویی شود و به یکی از موفق‌ترین کارآفرینان آن منطقه تبدیل شود.

ماجرای موفقیت «سزار» هنگامی آغاز شد که شرکت «لوی جینز» به کارگاهی برای تمیز کردن، اتوکردن، جداسازی، برچسب زنی، بسته‌بندی و حمل پوشاک تولیدی خود نیاز پیدا کرد. او موافقت کرد که چنین کارگاهی را راه‌اندازی کند و پس از اینکه شرکت «لوی» اولین نتایج آن را مشاهده کرد، به او بیش از آنچه در توان داشت کار واگذار کرد. نتیجه این شد که هم‌اکنون کارگاه خشکشویی که محل فعالیت «سزار» است، بخشی از شبکه‌ی بازار شرکت «جین» فروخته می‌شود، گسترش یافته است. شرکت «سزار» ۹۰۰۰۰ شلوار جین «دنیم» را هر هفته سنگ‌شویی و سپس آن‌ها را در شبکه‌ی بازار توزیع می‌کند.

امروزه، خدمات خشکشویی «سزار»، فعالیتی است که در سال ۱۳ میلیون دلار درآمد دارد که بخش اعظم آن از طریق سنگ‌شویی شلوارهای «جین»، لک‌برداری، اتوکردن، بسته‌بندی بر حسب اندازه، برچسب‌زنی، بسته‌بندی و حمل آن‌ها برای شرکت «لوی» به دست می‌آورد.

چگونه «سزار» موفق شد چنین اعتبار باارزشی را کسب کند؟ یکی از دلایل این موفقیت این است که شرکت او خدمات را با کیفیتی عالی عرضه می‌کند و در واقع، کار به طور صحیح و به موقع انجام می‌شود. دومین دلیل آن، سودی است که به موجب این خدمات، از طریق حمل کالاها از کارخانه‌ی تولید کننده به خرده‌فروشی‌ها عاید شرکت «لوی» می‌شود.

خشکشویی سزار، خدمات مهمی را در زمینه‌ی حمل و بسته‌بندی مواد در صنعتی که در آن بسیاری از شرکت‌های

43. vertical integration

44. Donald Kuratko & Richard Hodgetts (1995), Entrepreneurship, Dryden Press, p.170

بزرگ و کوچک، دوران سختی را به خاطر کاهش سود پشت سر می گذارند، عرضه می کند. «سزار» شغل مناسبی برای خود فراهم کرده است.

سؤالات

- ۱- با تحلیل استراتژی «سزار»، توضیح دهید شرکت «لوی» چقدر بر او نفوذ دارد؟
- ۲- اگر «سزار» اعتباری را که شرکت «لوی» به او داده است از دست بدهد، برای بهبود موقعیت خود چه کاری می تواند انجام دهد؟ توضیح دهید.

۴۴

۳-۲-۳. شروع کسب و کار از صفر

قبل از تصمیم در مورد سازماندهی عملیات، کارآفرینان نیازمند تعیین ساختاری قانونی اند که با تقاضاهای کسب و کار کارآفرینانه ی آنان بیشترین تناسب را داشته باشد. قوانین مالیاتی، وضعیت مسئولیت کارآفرین، دسترسی به سرمایه و پیچیدگی تأسیس کسب و کار، از جمله مواردی است که در تعیین نوع ساختار قانونی کسب و کار مؤثرند. در مجموع، سه شکل سازمانی عمده وجود دارد که عبارت اند از:

۱. مالکیت انفرادی^{۴۵} حقیقی

۲. شراکت^{۴۶}

۳. شرکت^{۴۷} (Kuratko & Hodgetts, 2001, p.381). حقیقی

۳-۲-۳-۱. مالکیت انفرادی ✓

مالکیت انفرادی، کسب و کاری است که یک شخص آن را راه اندازی و اداره می کند و کسب و کار جدا از شخص مالک نیست. بدهی و تعهدات این کسب و کار بر عهده ی فرد مالک است و علاوه بر آن، شخص مالک دارای مسئولیت نامحدود است، به گونه ای که دارایی های کسب و کار و دارایی های شخصی فرد، پشتیبان عملیات خواهد بود) اگر کسب و کار نتواند به تعهدات مالی خود عمل کند، مالک مجبور خواهد شد اتومبیل شخصی، خانه و دیگر داراییهایش را بفروشد تا رضایت طلبکاران را جلب کند. از آنجا که ایجاد چنین کسب و کاری آسان است، بیشتر کارآفرینان این شکل سازماندهی را انتخاب می کنند. برخی از مزایای ساختار مالکیت انفرادی عبارت اند از: شکل گیری آسان، مالکیت فردی در سود، خلاصه شدن

46. Sole Proprietorship

47. Partnership

48. Corporation

تصمیم‌گیری و کنترل در یک شخص، انعطاف، آزادی نسبی در مقابل کنترل‌های دولتی و رها شدن از مالیات‌های شرکت‌های بازرگانی؛ که همگی این عوامل، روند کسب و کار کارآفرینانه را تسریع خواهد کرد. کارآفرینانی که ساختار سازمان کسب و کار آنان بر اساس مالکیت فردی است، به جز مرحله‌ی کسب مجوز، شاهد مداخله‌ی بسیار کم دولت در عملیات خوددند و مالیات پرداختی آنان در قالب مالیات بر درآمد شخصی است، نه مالیات بر درآمد شرکت؛ از این رو، مالیات کمتری نیز می‌پردازند.

برخی از معایب مالکیت انفرادی نیز عبارت‌اند از: مسئولیت نامحدود، احتمال وقفه یا تعطیلی به علت بیماری یا مرگ مالک، دسترسی کمتر به سرمایه، مشکلات نسبی در تأمین منابع مالی در بلندمدت و وجود دیدگاه و تجربیات محدود به علت عدم حضور افراد دیگر، که همگی این عوامل ممکن است باعث بروز مشکلاتی در روند کسب و کارهای کارآفرینانه‌ی فرد شوند (Ibid, pp.381-2).

۲-۳-۲-۳. شراکت

دو یا چند نفر که به عنوان شریک در سود کسب و کار با یکدیگر مشارکت و همکاری می‌کنند، شراکت نامیده می‌شود. هر یک از شرکا با گذاشتن پول، اموال، نیروی کار و مهارت‌ها، سهمی در سود یا زیان کسب و کار پیدا می‌کنند. شرکا بین خود قراردادی را امضا می‌کنند که در آن سهم مالی و مدیریتی آنان به صورت تفصیلی مکتوب شده و نقش‌های شرکا و روابط شراکتی آنان بیان شده است. در ساختار شراکتی، نکته‌ی مهم آن است که یکی از شرکا باید مسئولیت بدهی‌ها و مسئولیت نامحدود کسب و کار را بپذیرد. برخی از مزایای ساختار مشارکتی کسب و کار عبارت‌اند از: شکل‌گیری آسان، تسهیل در رشد و عملکرد، انعطاف، آزادی نسبی در مقابل مقررات و کنترل‌های دولتی و وجود مزایای مالیاتی که شرایط را به نفع کسب و کار تنظیم می‌کند. زیرا که در این ساختار کسب و کار، شخصیت حقیقی افراد مطرح است و مالیات‌ها بر درآمد شخصی است و چون کسب و کار ماهیت فردی دارد، دخالت دولت نیز در آن کم است. وجود محدودیت‌هایی همچون: مسئولیت نامحدود برای یکی از شرکا، احتمال عدم استمرار کسب و کار به علت کناره‌گیری یا مرگ شریک اصلی و الزام در فعالیت تنها با یک شریک و وجود محدودیت‌های ناشی از آن، ممکن است مانع از موفقیت بیشتر کسب و کار شود (Ibid, pp.382-85).

خودآزمایی ۱۰:

تست صلاحیت راه‌اندازی کسب و کار مستقل^{۴۹}

۱- آیا شما یک آغازگرید؟

- الف) من کارها را خودم انجام می‌دهم. هیچ‌کس نباید به من بگوید که ادامه بدهم.
 ب) اگر کسی مرا راه‌بیندازد، خودم بقیه‌ی راه را ادامه می‌دهم.
 ج) هر چند آغاز کردن آسان است، اما تا هنگامی که مجبور نباشم شروع نمی‌کنم.

۲- احساس شما نسبت به دیگران چگونه است؟

- الف) دیگران را دوست دارم و می‌توانم با هرکسی سرکنم.
 ب) دوستان زیادی دارم، اما به دیگران نیاز ندارم.
 ج) بیشتر مردم مرا می‌رنجانند.

۳- آیا می‌توانید دیگران را رهبری کنید؟

- الف) هنگامی که کاری را شروع می‌کنیم، می‌توانیم دیگران را به همراهی با خود درآورم.
 ب) اگر کسی به من بگوید که چه کاری باید بکنم، می‌توانم دستورهایی صادر کنم.
 ج) اجازه می‌دهم تا دیگران فعالیت را آغاز کنند، سپس اگر از آن خوشم آید، همراهی می‌کنم.

۴- آیا می‌توانید مسئولیت بپذیرید؟

- الف) دوست دارم مسئولیت کارها را به عهده بگیرم و آن‌ها را تکمیل کنم.
 ب) اگر مجبور شوم، می‌پذیرم، اما ترجیح می‌دهم مسئولیت را به دیگران بسپارم.
 ج) همیشه دوست داشتم ام‌فرصتی به دست آید تا نشان دهم که فرد دیگر چقدر باذکاوت است تا مسئولیت را به او بسپارم.

۵- تا چه اندازه یک سازمان‌دهنده‌ی خوب هستید؟

- الف) قبل از شروع باید برنامه داشته باشم. هنگامی که یک گروه بخواهد کاری را انجام دهد، معمولاً من آنان را سازماندهی می‌کنم.
 ب) تا قبل از اینکه کارها پیچیده شوند، همه چیز را خوب پیش می‌برم ولی وقتی پیچیده شد، کار را رها می‌کنم.
 ج) از آنجا که اگر کاری پیش آید، مشکلات زیادی به بار می‌آورد، می‌گذارم تا کارها پیش آیند و بعد به آن‌ها می‌پردازم.

۶- چقدر خوب کار می‌کنید؟

- الف) هر چقدر که لازم باشد می‌توانم کار کنم. اگر چیزی را بخواهم، دیگر اهمیتی به سخت کار کردن نمی‌دهم.
 ب) برای مدتی سخت کار می‌کنم، اما تنها تا هنگامی که کافی باشد و تنها همین.
 ج) فکر نمی‌کنم که با کار سخت بتوان به جایی رسید.

۷- آیا می‌توانید تصمیم‌گیری کنید؟

- الف) می‌توانم در فرصت کمی، فکرم را جمع و جور کنم و معمولاً هم تصمیم درستی می‌گیرم.
 ب) اگر فرصت کافی داشته باشم، می‌توانم. فکر می‌کنم که در فرصت بیشتر، تصمیمی متفاوت از تصمیم‌آنی بگیرم.
 ج) دوست ندارم فردی باشم که در مورد کارها تصمیم می‌گیرد.

۸- آیا در کار پافشاری دارید؟

- الف) اگر تصمیم به انجام کاری بگیرم، هیچ چیز نمی‌تواند مرا متوقف کند.
 ب) اگر کارها خوب پیش برود، معمولاً کاری را که شروع کنم به پایان می‌رسانم.
 ج) اگر کارها خوب پیش نرود، کار را رها می‌کنم. چرا به مغزم فشار بیاورم؟

۹- آیا مردم به آنچه می‌گویید، اطمینان می‌کنند؟

- الف) شرط می‌بندم که اطمینان می‌کنند. چیزهایی را که خودم نمی‌دانم، نمی‌گویم.
 ب) سعی می‌کنم معتدل و میانه صحبت کنم. اما گاهی اوقات آسان‌ترین راه‌ها و چیزها را می‌گویم.
 ج) اگر دیگران تفاوت‌ها را نمی‌فهمند، پس چرا خودم را زحمت بدهم؟

۱۰- وضعیت سلامتی شما چگونه است؟

- الف) هیچ وقت انرژی کم نمی‌آورم.
 ب) برای آن کارهایی که می‌خواهم انجام دهم، انرژی کافی را دارم.
 ج) نسبت به دوستانم، زودتر انرژی خود را از دست می‌دهم.

حال پاسخ‌هایتان را شمارش کنید: چند تا پاسخ «۱» داده‌اید؟ چند تا پاسخ «۲» داده‌اید؟ چند تا پاسخ «۳» داده‌اید؟

اگر بیشتر پاسخ‌های شما «۱» باشد، احتمالاً می‌توانید یک فعالیت را مستقلاً آغاز کنید. اگر بیشتر پاسخ‌های شما «۲» باشد، به نظر می‌رسد بیش از آن‌چه در توان شما باشد، با مشکل مواجه می‌شوید. بهتر است شریکی پیدا کنید که نقاط ضعف شما را پوشش دهد. در صورتی که بیشتر پاسخ‌های شما «۳» باشد، یک شریک قوی هم نمی‌تواند با وجود شما موفق شود.

۳-۲-۳-۳. شرکت

شرکت، تشکیلات قانونی منفک از افرادی است که مالک آن اند و از طریق قوانین دولتی ایجاد شده است. برای تأسیس شرکت باید اولاً در مورد سهم سرمایه‌ی افراد توافق کرد و ثانیاً اساسنامه‌ی کسب و کار به تأیید نهادهای مربوط دولتی برسد و شرکت ثبت شود. در این اساسنامه، حیطه‌ی فعالیت‌ها و محدودیت‌های کسب و کار مشخص می‌گردد. بر طبق قانون تجارت جمهوری اسلامی ایران، شرکت‌های تجاری به هفت دسته تقسیم می‌شوند که عبارت‌اند از:

لیست همان ۸ آید

- ۱- شرکت سهامی
- ۲- شرکت با مسئولیت محدود
- ۳- شرکت تضامنی
- ۴- شرکت مختلط غیرسهامی
- ۵- شرکت مختلط سهامی
- ۶- شرکت نسبی
- ۷- شرکت تعاونی تولید و مصرف

برای آشنایی با حیطه‌ی فعالیت و محدودیت‌های هر یک از این شرکت‌ها، با تعریف آن‌ها، مشخصات آن‌ها را در ایران بررسی می‌کنیم. در پیوست شماره‌ی ۱ نمونه‌ای از فرم اساسنامه و همچنین در پیوست شماره‌ی ۲ صورت جلسه‌ی مجمع عمومی شرکا و مؤسسان آمده است.

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

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

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

برخی از مهمترین نکات شرکت سهامی بر اساس قانون تجارت جمهوری اسلامی ایران به شرح زیر است:

۱. شرکت سهامی، شرکت بازرگانی محسوب می‌شود، ولو این که موضوع عملیات آن امور بازرگانی نباشد.
۲. در شرکت سهامی تعداد شرکا نباید از سه نفر کمتر باشد.
۳. در موقع تأسیس، نباید سرمایه‌ی شرکت سهامی عام از پنج میلیون ریال و سرمایه‌ی شرکت سهامی

بی از
سید دارها
رای (میان)
می آید.
۲۰۳۶۳
توضیحات کامل
و تعریف

یعنی در سال ۱۷٪ از ۱۰۰٪ سرمایه

خاص از یک میلیون ریال کمتر باشد. در شرکت سهامی عام، مؤسسان باید حداقل ۲۰٪ سرمایه‌ی شرکت را خود تعهد کنند و حداقل ۳۵٪ مبلغ تعهد شده را به نام شرکت در شرف تأسیس، نزدیکی از بانک‌ها بپردازند و سپس اظهارنامه‌ای را به ضمیمه‌ی طرح اساسنامه‌ی شرکت و طرح اعلامیه‌ی پذیره‌نویسی سهام که به امضای کلیه‌ی مؤسسان رسیده باشد، در تهران به اداره‌ی ثبت شرکت‌ها و در شهرستان‌ها به دایره‌ی ثبت شرکت‌ها و در نقاطی که دایره‌ی ثبت شرکت‌ها وجود ندارد، به اداره‌ی ثبت اسناد و املاک محل تسلیم کنند و رسید بگیرند.

۴. طرح اساسنامه باید با قید تاریخ به امضای مؤسسان برسد و مشتمل بر این مطالب باشد: نام شرکت، موضوع شرکت، مدت شرکت، مرکز اصلی و شعب شرکت، مبلغ سرمایه‌ی نقدی و غیرنقدی شرکت، تعداد سهام بی‌نام، با نام و مبلغ اسمی و همچنین تعداد و خصوصیات سهام ممتاز، تعیین مبلغ پرداخت شده‌ی هر سهم، نحوه‌ی انتقال سهام با نام، طریقه‌ی شور و اخذ رأی، تعیین وظایف مدیران، طرز انتخاب و تعداد آن‌ها، آغاز و پایان سال مالی و برخی اطلاعات دیگر.

۵. مجمع عمومی شرکت سهامی از اجتماع صاحبان سهام تشکیل می‌شود. مقررات مربوط به حضور عده‌ی لازم برای تشکیل مجمع عمومی و آراء لازم برای تصمیم‌گیری در اساسنامه معین خواهد شد. وظایف آن، رسیدگی به گزارش مؤسسان و تصویب آن، تصویب طرح اساسنامه‌ی شرکت و اصلاح آن، انتخاب اولین مدیران و بازرسان شرکت و تعیین روزنامه‌ی کثیرالانتشار برای درج اطلاعیه‌های شرکت است.

۶. شرکت سهامی را هیئت مدیره‌ای که از بین صاحبان سهام انتخاب شده است، اداره می‌کند و تعداد اعضای آن در شرکت‌های سهامی عام نباید کمتر از پنج نفر باشد. هیئت مدیره در اولین جلسه‌ی خود از بین اعضای هیئت، یک رئیس و یک نائب رئیس که باید شخص حقیقی باشند، برای هیئت مدیره تعیین می‌کند. ۷. هیئت مدیره باید حداقل یک نفر شخص حقیقی را به مدیریت عامل شرکت برگزیند و حدود اختیارات و مدت تصدی و حق الزحمه‌ی او را تعیین کند؛ و مدیر عامل شرکت در حدود اختیاراتی که هیئت مدیره به او تفویض کرده است، نماینده‌ی شرکت محسوب می‌شود و از طرف شرکت حق امضاء دارد. هیئت مدیره نیز هر موقع می‌تواند مدیر عامل را عزل کند.

هیئت مدیره‌ی شرکت باید پس از انقضای سال مالی، صورت دارایی و دیون شرکت را در پایان سال و همچنین ترازنامه و حساب عملکرد سود و زیان شرکت را به ضمیمه‌ی گزارشی درباره‌ی فعالیت و وضع عمومی شرکت طی سال مالی مزبور تنظیم کند.

۲. شرکت با مسئولیت محدود: شرکتی است که بین دو یا چند نفر برای امور کسب و کار تشکیل شده و هر یک

از شرکا بدون این که سرمایه به سهام یا قطعات سهام تقسیم شده باشد، فقط تا میزان سرمایه‌ی خود در شرکت، مسئول قروض و تعهدات شرکت است.

برخی از مهمترین نکات شرکت با مسئولیت محدود بر اساس قانون تجارت جمهوری اسلامی ایران به شرح زیر است:

۱. در اسم شرکت باید عبارت «با مسئولیت محدود» قید شود، در غیر این صورت آن شرکت در مقابل اشخاص ثالث، شرکت تضامنی محسوب و تابع مقررات آن خواهد بود.

۲. این شرکت وقتی تشکیل می‌شود که تمام سرمایه‌ی نقدی تأدیه و سهم الشرکه‌ی غیرنقدی نیز تقویم و تسلیم شود و علاوه بر آن در شرکت نامه باید صراحتاً قید شده باشد که سهم الشرکه‌های غیرنقدی هر کدام از شرکا چقدر است.

۳. شرکاء نسبت به قیمتی که در حین تشکیل برای سهم الشرکه‌های غیرنقدی معین شده است، در مقابل اشخاص ثالث مسئولیت تضامنی دارند.

هر یک از شرکا به نسبت سهمی که در شرکت دارد، دارای حق رأی خواهد بود و شرکت را یک یا چند نفر مدیر موظف یا غیر موظف که از بین شرکا یا خارج از آنان برای مدت محدود یا نامحدودی معین می‌شوند، اداره می‌کنند.

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

برخی از مهم‌ترین نکات شرکت تضامنی بر اساس قانون تجارت جمهوری اسلامی ایران به شرح زیر است:

۱. در اسم شرکت تضامنی باید عبارت «شرکت تضامنی» و حداقل اسم یک نفر از شرکا ذکر شود. در صورتی که اسم شرکت مشتمل بر اسامی تمام شرکا نباشد. باید بعد از اسم شریک و شرکایی که ذکر شده است، عبارتی از قبیل «و شرکا» یا «و برادران» قید شود.

۲. شرکت تضامنی وقتی تشکیل می‌شود که تمام سرمایه‌ی نقدی تأدیه و سهم الشرکه‌ی غیرنقدی نیز تقویم و تسلیم شده باشد.

۳. منافع به نسبت سهم الشرکه بین شرکا تقسیم می‌شود و هیچ یک از شرکا نمی‌توانند سهم خود را به دیگری منتقل کنند، مگر با رضایت تمام شرکا.

۴. هرگاه شرکت تضامنی منحل شود، مادام که قروض شرکت از دارایی آن تأدیه نشده است، هیچ یک از

مسئولیت
نامحدود

۲۷/۱۲/۱۳۹۵

طلبکاران شخصی شرکا حقی در آن دارایی نخواهند داشت. اگر دارایی شرکت برای پرداخت قروض آن کفایت نکند، طلبکاران شرکت حق دارند بقیه‌ی طلب خود را از تمام یا فرد فرد شرکای ضامن مطالبه کنند، ولی در این مورد، طلبکاران شرکت بر طلبکاران شخصی شرکا حق تقدم نخواهند داشت.

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

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

۵. **شرکت مختلط سهامی:** شرکتی است که تحت عنوان مخصوصی بین یک عده شرکای سهامی و یک یا چند نفر شریک ضامن تشکیل می‌شود. شرکای سهامی کسانی‌اند که سرمایه‌ی آنان به صورت سهام یا قطعات سهام متساوی‌القیمت درآمده و مسئولیت آنان تا میزان همان سرمایه‌ای است که در شرکت دارند. شریک ضامن نیز کسی است که سرمایه‌ی او به صورت سهام در نیامده و مسئول کلیه‌ی قروضی است که ممکن است علاوه بر دارایی شرکت پیدا شود.

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

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

بر طبق قانون تجارت جمهوری اسلامی ایران اگر دارایی شرکت نسبی برای تأدیه‌ی تمام قروض شرکت کافی نباشد، هر یک از شرکا به نسبت سرمایه‌ای که در شرکت دارد، مسئول تأدیه‌ی قروض شرکت است و مادامی که شرکت منحل نشده، مطالبه‌ی قروض آن باید از خود شرکت به عمل آید و فقط پس از انحلال، طلبکاران می‌توانند با رعایت مقرراتی به فرد فرد شرکا مراجعه کنند.

۷. **شرکت‌های تعاونی تولید و مصرف:** شرکت تعاونی تولید، شرکتی است که بین عده‌ای از صاحبان حرف تشکیل می‌شود و شرکا، مشاغل خود را برای تولید و فروش اشیاء یا اجناس به کار می‌برند و حداقل دو ثلث اعضای اداره‌کننده‌ی شرکت باید از شرکایی انتخاب شوند که حرفه‌ی آنان موضوع عملیات شرکت است. شرکت تعاونی مصرف، شرکتی است که برای مقاصد فروش اجناس لازم برای مصارف زندگی، اعم از این که اجناس مزبور را شرکا ایجاد کرده یا خریده باشند و همچنین تقسیم نفع و ضرر بین شرکا به نسبت خرید هر یک از آنان صورت می‌گیرد.

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

۳-۳. برنامه کسب و کار

«اگر شما ندانید که به کجا می‌روید، هر مسیری شما را به آنجا خواهد رساند.»^{۵۰} این نقل قول، اهمیت نقش برنامه‌ریزی را در تعیین میزان موفقیت هر کسب و کار نشان می‌دهد. عنصر اساسی موفقیت کسب و کار، شناسایی اهداف است که به تبع آن، ایجاد استراتژی‌ها برای دستیابی به اهداف، ضروری است. «برنامه‌ی کسب و کار»^{۵۱} ابزاری مؤثر برای هر کسب و کار (به ویژه کسب و کارهای جدید و کوچک) است که این اهداف و استراتژی‌ها را در قالب انسجام یافته‌ای سازماندهی می‌کند. به عبارتی «برنامه‌ی کسب و کار»، عملیاتی کردن یک شرکت، روی کاغذ است (Hormozi et al., 2002, p.1).

برنامه‌ی کسب و کار، سندی مکتوب است که جزئیات کسب و کار پیشنهادی را مشخص می‌کند. این سند باید ضمن تشریح موقعیت فعلی، نیازها، انتظارات و نتایج پیش‌بینی شده را شرح دهد. برنامه‌ی کسب و کار، نقشه‌ای برای موفقیت کسب و کار است و تصویر روشنی از کسب و کار ترسیم می‌کند که به کجا خواهد رفت و چطور به آن خواهد رسید.^{۵۲}

برنامه‌های کسب و کار، عمدتاً شامل بخش‌های مشابهی اند و از چارچوب پذیرفته شده‌ای پیروی می‌کنند، اما از نظر قواره و اندازه، با توجه به نوع کسب و کار با یکدیگر متفاوت اند. یک برنامه‌ی کسب و

50. "If you don't know where you are going , any path will get you there."

51. Business Plan (BP)

۵۲. برای آگاهی بیشتر در مورد برنامه‌ی کسب و کار (BP) با جستجوی کلید واژه‌ی Business Plan و Business Plan PPT از طریق موتور جستجوی گوگل (Google) یا مراجعه به سایت ایرانی www.karafariny.com اطلاعات مورد نیاز خود را گردآوری نمایید.

کار باید به اندازه‌ای گسترده باشد که اطلاعات مرتبط با موضوع را شامل شود، اما نباید آن قدر طول و دراز باشد که خواننده حوصله‌ی مطالعه‌ی آن را نداشته باشد. صاحب‌نظران پیشنهاد می‌کنند که حجم متوسط یک برنامه‌ی کسب و کار باید در حدود چهل صفحه و زمانی که صرف تدوین آن می‌شود، شش ماه باشد. وقتی مرجعی که می‌خواهد برنامه‌ی کسب و کار را تهیه کند، مشخص شد (نوشتن برنامه‌ی کسب و کار توسط خود فرد یا استفاده از مشاور)، مزایا و کاستی‌های هر گزینه باید ملاحظه شود. کارشناسان توصیه می‌کنند اگرچه بازنگری برنامه‌ی کسب و کار تدوین شده از سوی یک مشاور یا متخصص، مفید و سازنده است، اما روش عاقلانه و خردورزانه آن است که خود فرد اقدام به تدوین برنامه‌ی کسب و کار کند. این کار باعث ایجاد تخصص و خبرگی فرد در کسب و کارش می‌شود.

بدین ترتیب، او از روندهای صنعت آگاه خواهد شد، اطلاعاتی از مشتریان به دست خواهد آورد و نگرشی جامع از کسب و کار، کسب خواهد کرد. فرصتی که برای یادگیری فرد در فرآیند تدوین کسب و کار فراهم می‌شود، ارزش این را دارد که فرد، زمان خود را صرف تهیه‌ی آن کند.

با اینکه تدوین برنامه‌ی کسب و کار به وسیله‌ی خود فرد، از مزایای فراوانی برخوردار است، قطعاً داشتن مشاوره‌ی که برنامه را بازبینی و آزمایش کند، عقلانی است. یک فرد متخصص در شناسایی حوزه‌هایی از برنامه‌ی کسب و کار که نیازمند بهبود است، دارای توانایی است؛ که این امر به کارآفرین کمک خواهد کرد، قبل از تلاش در جهت گردآوری منابع مالی بیرونی، برنامه‌ی کسب و کار خود را تقویت و آن را مقبول تر کند. یکی از مشکلاتی که کارآفرینان در گرفتن مشاور به هنگام تهیه‌ی برنامه‌ی کسب و کار دارند، هزینه‌ی بالای آن است. این در حالی است که کارآفرینان نوپا سرمایه‌ی کافی برای چنین مخارجی ندارند.

۳-۱. اهداف برنامه‌ی کسب و کار

هدف از تهیه‌ی برنامه‌ی کسب و کار، تعریف کسب و کار و تشریح جزئیات مربوط به چگونگی امکان‌پذیری عملیات کسب و کار کارآفرینانه در بازارهای موجود است. بیشتر صاحبان کسب و کار، نگران نحوه‌ی تدوین برنامه‌ی کسب و کارند؛ اما آنچه مسلم است، برنامه‌ی کسب و کاری که به خوبی تنظیم شده باشد، منافع فوق‌العاده‌ای نصیب آنان خواهد کرد. عملیاتی کردن شرکت روی کاغذ، اولاً فرصت لازم برای شناخت قانون‌های مسائل که به صورت بالقوه وجود دارند، راهکارهای خروج از آن‌ها را فراهم می‌سازد؛ بدون اینکه پیامدهای واقعی برای کسب و کار داشته باشد. علاوه بر آن، برنامه‌ی کسب و کار، بین اهداف مختلف سازمان ارتباط برقرار می‌کند و به سازمان کمک می‌کند تا تمرکز خود را بر روی اهداف

از دست ندهد. پس از اجرای استراتژی‌های پیشنهادشده، کارآفرین از برنامه‌ی کسب و کار به عنوان معیاری برای تعیین میزان موفقیت در دستیابی به اهداف و همچنین شناخت حوزه‌هایی که نیازمند بهبودند، استفاده می‌کند.

با توجه به مزایای یادشده، سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود، این است که چه کسانی باید برنامه‌ی کسب و کار تهیه کنند؟ در پاسخ باید گفت که چهار گروه نیازمند تدوین برنامه‌ی کسب و کارند. این گروه‌ها عبارت‌اند از:

۱. صاحبان کسب و کار جدید.
 ۲. صاحبان کسب و کار جدید که در جست‌وجوی منابع مالی بیرونی برای شروع کسب و کارند.
 ۳. صاحبان کسب و کار موجود که در جست‌وجوی منابع مالی بیرونی برای توسعه‌ی کسب و کار خودند.
 ۴. هر صاحب کسب و کار که به دنبال افزایش موفقیت کسب و کارش است.
- به هر حال، برنامه‌ی کسب و کار، منحصر به زمان شروع کسب و کار و صرفاً ابزار آغاز کسب و کار نیست. اگرچه برنامه‌ی خوب کسب و کار، تضمین‌کننده‌ی موفقیت نخواهد بود، ولی مکانیسمی مؤثر در جلوگیری از ورشکستگی یا افول کسب و کار است.
- با وجود مزایای درونی برنامه‌ی کسب و کار، بیشتر کارآفرینان به علت کارکردهای بیرونی آن اقدام به تدوین برنامه‌ی کسب و کار می‌کنند. اگر کسب و کار در حال تلاش برای دستیابی به منابع مالی دیگران است، چنین برنامه‌ای از ضرورت واقعی برخوردار است. زمانی که رویکرد کسب و کار، جذب سرمایه‌های بالقوه، هم برای مرحله‌ی شروع کسب و کار و هم برای مرحله‌ی توسعه و گسترش کسب و کار است، اولین چیزی که سرمایه‌گذار یا وام‌دهنده سؤال می‌کند، این است که برنامه‌ی کسب و کار شما چیست؟ برنامه‌ی کسب و کار، ابزار مهمی است که تأمین‌کننده‌ی مالی، از آن برای ارزیابی ظرفیت بالقوه‌ی کسب و کار استفاده می‌کند. اطلاعاتی که سرمایه‌گذاران به دنبال آن‌اند، اطلاعات ویژه و ساختاریافته در مورد شرکت، تجزیه و تحلیل عمیق فرصت‌های کسب و کار، و مهم‌تر از همه، میزان پول موردنیاز و این نکته که این پول چگونه بازپرداخت خواهد شد، را شامل می‌شود (Hormozi et al., 2002, p.24).

۳-۲. اجزای برنامه‌ی کسب و کار

یک برنامه‌ی تفصیلی کسب و کار، معمولاً شامل ده بخش است. حجم ایده‌آل برنامه با ضوابط آن باید در حدود پنجاه صفحه باشد؛ اگر چه تعداد صفحات آن بستگی به نوع کسب و کار نیز دارد.

۱. خلاصه‌ی اجرایی^{۵۳}: بسیاری از افرادی که برنامه‌ی کسب و کار را بررسی می‌کنند (کارشناسان بانک،

تأمین‌کنندگان سرمایه‌ی کسب و کار و...)، دوست دارند برنامه‌ی چکیده‌ای را ملاحظه کنند که مهم‌ترین قسمت‌های طرح در آن گنجانده شده باشد و نباید بیشتر از سه صفحه باشد. این چکیده، تنها زمانی قابل تهیه است که برنامه‌ی کسب و کار، به طور کامل تهیه و نکات کلیدی هر یک از اجزای برنامه استخراج شده باشد. این چکیده باید آیینی تمام‌نمای برنامه‌ی کسب و کار باشد.

۲. **شرح کسب و کار**^{۵۴}: ابتدا باید نام کسب و کار مشخص شود (نام خانوادگی مالک یا نام فنی و...) ثانیاً زمینه‌ی صنعتی که کسب و کار در آن ایجاد خواهد شد. ثالثاً مزایای بالقوه‌ای که کسب و کار در بلندمدت در رقابت با دیگران از آن برخوردار است، تشریح شود که این مزایا ممکن است شامل وجود حق ثبت اختراع، قانون ممنوعیت کپی‌برداری، علامت و نام تجاری و همچنین تکنولوژی خاص با مزیت‌های بازار باشد.

۳. **بخش بازاریابی**^{۵۵}: در بخش بازاریابی برنامه‌ی کسب و کار، کارآفرین باید خود و دیگر افراد ذی‌نفع (همچون سرمایه‌گذاران) را متقاعد کند که برای محصولات و خدمات کسب و کار، بازار وجود دارد و طرح‌های فروش با موفقیت مواجه می‌شوند. بنابراین، کارآفرین با تجزیه و تحلیل بازار، شناسایی بازار هدف (مشتریان)، اندازه‌ی بازار و روندهای آینده‌ی بازار، بررسی سهم بازار رقبای، برآورد سهم بازار، تعیین استراتژی بازاریابی، فروش و توزیع، قیمت‌گذاری و فعالیت‌های تبلیغاتی، تلاش می‌کند تا تصویر روشنی از وضعیت بازار محصولات و خدمات کسب و کار ارائه کند.

۴. **بخش طراحی، تحقیق و توسعه**^{۵۶}: اگر کسب و کار جدید، نیازمند فعالیت‌های تحقیق و توسعه باشد، کارآفرین باید نحوه‌ی طراحی یا توسعه‌ی محصول یا خدمت را تشریح و ضمن تعیین نیازهای تحقیقاتی و کمک‌های فنی، هزینه‌های مربوط به تحقیق، طراحی و توسعه را مشخص کند.

۵. **بخش مکانیابی**^{۵۷}: این بخش از برنامه باید مکانی را که کسب و کار در آن واقع خواهد شد، مشخص کند. انتخاب مکان از نظر دسترسی به نیروی کار، نرخ اجاره، نزدیکی به عرضه‌کنندگان و مشتریان، وضعیت مالیات‌ها و عوارض محلی، حمایت‌های مالی بانک‌ها و دسترسی از نظر حمل و نقل، اهمیت دارد.

۶. **بخش مدیریت**^{۵۸}: این بخش از برنامه، پرسنل اصلی، پست‌ها و مسئولیت‌ها و شرایط احراز شغلی افراد برای ایفای نقش‌های خاص را در انجام کسب و کار، مشخص می‌کند. علاوه بر آن، ساختار مالکیت کسب و کار و نحوه‌ی توزیع سود باید به روشنی بیان شود. به طور خلاصه در این بخش باید ضمن تشریح ساختار سازمانی، تیم مدیریتی و پرسنل اصلی، توانمندی‌های فنی پرسنل، ساختار مالکیت؛ هیئت مدیره و

53. Executive Summary

54. Business Description

55. Marketing Segment

56. Research & Design & Development

57. Location Segment

58. Management Segment

مشاوران بیرونی مشخص شوند.

۷. بخش مالی^{۵۹}: بخش مالی برنامه کسب و کار باید تصویری از وضعیت سود و زیان، هزینه‌ها و درآمدها ارائه کند که در این بخش برنامه، سه صورتحساب اصلی ارائه می‌شود:

ترازنامه‌ی پروفورما^{۶۰}، صورتحساب درآمد و صورتحساب جریان نقدینگی. پروفورما به معنی پیش‌بینی شرایط مالی کسب و کار در زمانی خاص است. پروفورما باید برای مرحله‌ی راه‌اندازی کسب و کار در شش ماهه‌ی سال اول و همچنین پایان هر سال (در سه سال اول شروع کسب و کار) آماده شود. ترازنامه‌ی پروفورما، دارایی‌های موردنیاز برای حمایت از سطح عملیات پیش‌بینی شده را به تفصیل تشریح می‌کند و نشان می‌دهد که این دارایی‌ها چگونه تأمین می‌شوند.

صورتحساب درآمد نیز نتایج سود و زیان عملیات کسب و کار را پیش‌بینی می‌کند. صورتحساب جریان نقدینگی (گردش وجوه نقد) در کسب و کاری که می‌خواهد تازه شروع به کار کند، مهم‌ترین بخش مالی است. در این صورتحساب، مشخص می‌شود که چه میزان وجوه نقد و در چه زمانی موردنیاز است. این بخش از برنامه‌ی کسب و کار باید به دقت مشخص شود.

۸. بخش ریسک‌های بسیار مهم^{۶۱}: در این بخش از برنامه‌ی کسب و کار، ریسک‌ها و مخاطرات بالقوه باید شناسایی شوند. تأثیر روندهای نامطلوب در صنعت، هزینه‌های کسب و کار که ممکن است بیش از ارزیابی اولیه شود، مشکلات مربوط به طولانی شدن زمان بهره‌برداری یا خرید وسایل و مواد اولیه، لحاظ نکردن رقبای جدید، از جمله مخاطراتی اند که ممکن است کسب و کار جدید با آن مواجه شود.

۹. بخش برنامه‌ی زمانبندی^{۶۲}: این بخش از برنامه‌ی کسب و کار، با مشخص کردن فعالیت‌ها و گام‌های عملیاتی برای رسیدن به هدف، زمان شروع و پایان فعالیت‌ها را نیز تعیین می‌کند. این برنامه‌ی زمانبندی می‌تواند در قالب چارچوب‌های زمانی مختلف، همچون هفتگی، ماهانه یا فصلی تهیه شود.

۱۰. بخش ضمایم و فهرست مراجع^{۶۳}: بخش پایانی اجباری نیست، اما این بخش، مستندات جانبی و تکمیلی را که در قالب بخش‌های اصلی برنامه‌ی کسب و کار نمی‌گنجد، شامل می‌شود. نمودارها، نقشه‌ی کلی، اطلاعات مالی، مشخصات اعضای هیئت مدیره و هرگونه اطلاعات دیگری که موردنیاز برنامه‌ی کسب و کار است، از جمله مطالب این بخش است (Kuratko & Hodgetts, 2001, pp.295-303).

۳-۳-۳. گام‌های عملیاتی تنظیم برنامه‌ی کسب و کار

از آنجا که یکی از اهداف اساسی درس مبانی کارآفرینی، توانمندسازی دانشجویان به منظور تنظیم

59. Financial Segment

60. Performa Balance Sheet

61. Critical Risks Segment

62. Milestone Schedule Segment

63. Apendix Segmet

برنامه‌ی کسب و کار موفق می‌باشد؛ در این بخش، به تفکیک هر یک از اجزای برنامه‌ی کسب و کار، سئوالاتی مطرح شده است که صاحبان ایده باید در تنظیم برنامه‌ی کسب و کار خود پاسخ مناسبی به آنها ارائه نمایند. دانشجویان پس از تنظیم برنامه‌ی کسب و کار، با استفاده از چک لیست زیر به ارزیابی آن خواهند پرداخت و نقاط ضعف و قوت BP خود را مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهند داد.^{۶۴}

جدول ۴- ۱: چک لیست برنامه‌ی کسب و کار^{۶۵}

محورها و ابعاد برنامه‌ی کسب و کار			
آیا شما این محور را در برنامه پوشش داده‌اید؟	آیا پاسخ شما روشن است؟	آیا پاسخ شما کامل است؟	
۱- بخش شرح کسب و کار			
۱-۱- در حال برنامه‌ریزی چه نوع کسب و کاری هستید؟			
۱-۲- چه محصولات و خدماتی را خواهید فروخت؟			
۱-۳- این برنامه چگونه فرصتی است (جدید، پاره‌وقت، فصلی یا در تمام سال)			
۱-۴- چرا این برنامه برای موفقیت امیدواری ایجاد می‌کند؟			
۱-۵- ظرفیت رشد در این برنامه چیست؟			
۱-۶- به چه دلیل این برنامه منحصر به فرد است؟			
نقاط قوت و ضعف این بخش را تحلیل کنید.			
محورها و ابعاد برنامه‌ی کسب و کار			
آیا شما این محور را در برنامه پوشش داده‌اید؟	آیا پاسخ شما روشن است؟	آیا پاسخ شما کامل است؟	
۲- بخش بازاریابی			
۲-۱- مشتریان بالقوه‌ی شما چه کسانی‌اند؟			
۲-۲- اندازه‌ی بازار محصولات یا خدمات شما چقدر است؟			
۲-۳- رقبای شما چه کسانی‌اند؟ رونق و شکوفایی			

۶۴. دانشجویان با هماهنگی استاد خود ایده‌ی کسب و کار کارآفرینانه‌ای را انتخاب خواهند نمود و سپس با عنایت به مباحث مطرح‌شده در خصوص برنامه‌ی کسب و کار و سایر مطالب مرتبط که در فصول مختلف این کتاب به آنها پرداخته شده است، اقدام به تهیه برنامه‌ی کسب و کار و ارائه‌ی آن به استاد مربوطه خواهند نمود.

65. Hodgetts & Kuratko (2001), **Effective Small Business Management**, New York: Harcourt, pp. 90-91 .

کسب و کارهای آنان چگونه است؟ ۲-۴. چگونه فروش کسب و کار را ترفیع خواهید بخشید؟ ۲-۵. چه سهم بازاری برای محصولات و خدمات خود پیش بینی می کنید؟ ۲-۶. چگونه برای محصولات یا خدمات خود قیمت گذاری خواهید کرد؟ ۲-۷. چه نوع روش های تبلیغاتی و استراتژی ترفیعی را به کار خواهید گرفت؟			
نقاط قوت و ضعف این بخش را تحلیل کنید.			
آیا شما این محور را در برنامه پوشش داده اید؟	آیا پاسخ شما روشن است؟	آیا پاسخ شما کامل است؟	محورها و ابعاد برنامه ی کسب و کار
۳. بخش تحقیق، طراحی و توسعه			
۳-۱. آیا طراحی یا توسعه ی محصول یا خدمت را به دقت تشریح کرده اید؟ ۳-۲. آیا هیچ کمک فنی ای دریافت کرده اید؟ ۳-۳. چه نوع نیازهای تحقیقی را پیش بینی کرده اید؟ ۳-۴. آیا هزینه های تخصیص یافته برای تحقیق و طراحی، منطقی و قابل قبول است؟			
نقاط قوت و ضعف این بخش را تحلیل کنید.			
آیا شما این محور را در برنامه پوشش داده اید؟	آیا پاسخ شما روشن است؟	آیا پاسخ شما کامل است؟	محورها و ابعاد برنامه ی کسب و کار
۴. بخش مکان یابی			
۴-۱. محل کسب و کار شما در کجا واقع خواهد شد؟ ۴-۲. چه چیزهایی در انتخاب مکان کسب و کار مؤثر بوده است؟ ۴-۳. آیا شما نیازهای تولید (تسهیلات و تجهیزات و ...) را تشریح کرده اید؟ ۴-۴. عرضه کننده ی مواد اولیه ی شما چه کسی خواهد بود؟			

چگونگی راه اندازی و شکل‌گیری کسب و کارهای کارآفرینانه / ۱۹۳

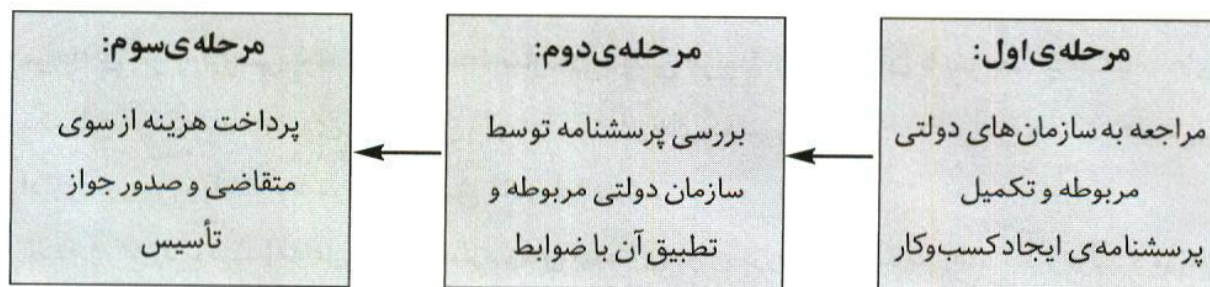
		۴-۵. چه نوع امکانات حمل و نقلی در دسترس شماست؟ ۴-۶. عرضه‌ی نیروی کار در دسترس چگونه است؟ ۴-۷. آیا هزینه‌های تولیدی را بررسی کرده‌اید؟	
نقاط قوت و ضعف این بخش را تحلیل کنید.			
محورها و ابعاد برنامه‌ی کسب‌وکار		آیا شما این محور را در برنامه پوشش داده‌اید؟	آیا پاسخ شما روشن است؟
		آیا پاسخ شما کامل است؟	
۵. بخش مدیریت			
		۵-۱. چه کسی اداره‌ی امور کسب‌وکار را برعهده خواهد گرفت؟ ۵-۲. چه شرایطی برای مدیریت دارید؟ ۵-۳. چه تعداد کارمند مورد نیاز خواهد بود؟ آنان چه کاری خواهند کرد؟ ۵-۴. برنامه‌های شما برای حقوق و دستمزد و مزایا چیستند؟ ۵-۵. چه مشاوران یا متخصصانی مورد نیاز شما خواهد بود؟ و چرا آنان مورد نیاز خواهند بود؟ ۵-۶. چه نوع ساختار قانونی مالکیتی برای کسب‌وکار خود انتخاب خواهید کرد؟ چرا؟ ۵-۷. چه نوع گواهی نامه‌ها و مجوزهایی مورد نیاز شما خواهد بود؟ ۵-۸. چه مقرراتی بر کسب‌وکار شما تأثیر خواهد گذاشت؟	
نقاط قوت و ضعف این بخش را تحلیل کنید.			
محورها و ابعاد برنامه‌ی کسب‌وکار		آیا شما این محور را در برنامه پوشش داده‌اید؟	آیا پاسخ شما روشن است؟
		آیا پاسخ شما کامل است؟	
۶. بخش ریسک‌های بسیار مهم			
		۶-۱. چه نوع مشکلات بالقوه‌ای را شناسایی کرده‌اید؟ ۶-۲. چه موانعی را برای کسب‌وکار خود پیش‌بینی کرده‌اید؟ ۶-۳. آیا شما ریسک کسب‌وکار خود را محاسبه کرده‌اید؟ ۶-۴. چه نوع گزینه‌هایی برای شیوه‌ی عمل کسب‌وکار شما وجود دارد؟	
نقاط قوت و ضعف این بخش را تحلیل کنید.			

محورها و ابعاد برنامه‌ی کسب‌وکار	آیا شما این محور را در برنامه پوشش داده‌اید؟	آیا پاسخ شما روشن است؟	آیا پاسخ شما کامل است؟
۷- بخش مالی			
۷-۱- تخمین درآمد یکساله‌ی کسب‌وکار شما چیست؟ درآمد ماهانه برای سال اول؟ درآمد فصلی برای دو یا سه سال؟ ۷-۲- هزینه‌ی شما برای راه‌اندازی کسب‌وکار، چه مقدار خواهد بود؟ ۷-۳- جریان نقدینگی شما در طول سال اول چقدر خواهد بود؟ ۷-۴- نیازهای مالی ماهانه‌ی پرسنل شما چقدر خواهد بود؟ ۷-۵- ارزش فروش موردنیاز شما به منظور ایجاد سود در طول سه سال اول چقدر خواهد بود؟ ۷-۶- نقطه‌ی سر به سر کسب‌وکار شما چقدر خواهد بود؟ ۷-۷- دارائی‌ها، بدهی‌ها و ارزش خالص براساس ارزش روز قبل از راه‌اندازی کسب‌وکار چه مقدار خواهد بود؟ ۷-۸- مجموع نیازهای مالی شما چقدر خواهد بود؟ ۷-۹- منابع مالی نقدی بالقوه‌ی شما چقدر خواهد بود؟ ۷-۱۰- چگونه از پول قرض‌دهندگان یا سرمایه‌گذاران استفاده خواهید کرد؟ ۷-۱۱- چگونه وام‌ها تضمین خواهند شد؟			
نقاط قوت و ضعف این بخش را تحلیل کنید.			
محورها و ابعاد برنامه‌ی کسب‌وکار	آیا شما این محور را در برنامه پوشش داده‌اید؟	آیا پاسخ شما روشن است؟	آیا پاسخ شما کامل است؟
۸- بخش برنامه‌ی زمان‌بندی			
۸-۱- چه نوع زمان‌بندی برای کسب‌وکار پیش‌بینی کرده‌اید؟ ۸-۲- چگونه اهداف کسب‌وکار را تعیین کرده‌اید؟ ۸-۳- آیا شما پایان هر مرحله‌ی کسب‌وکارتان را مشخص کرده‌اید؟			

۸-۴. آیا بین رویدادها و فعالیت‌ها در کسب و کار، روابطی وجود دارد؟			
نقاط قوت و ضعف این بخش را تحلیل کنید.			
محورها و ابعاد برنامه‌ی کسب و کار	آیا شما این محور را در برنامه پوشش داده‌اید؟	آیا پاسخ شما روشن است؟	آیا پاسخ شما کامل است؟
۹. بخش ضمیمه			
۹-۱. آیا مستندات نقشه‌کشی، موافقتنامه یا دیگر موارد برای پشتیبانی برنامه موردنیازند؟			
۹-۲. آیا عناوین فهرست، مشاور یا منابع فنی موردنیازند؟			
۹-۳. آیا هر نوع مستندات پشتیبانی‌کننده‌ی دیگر موردنیازند؟			
نقاط قوت و ضعف این بخش را تحلیل کنید.			

۴. مراحل صدور جواز تأسیس و پروانه‌ی بهره‌برداری کسب و کار

جواز تأسیس، مجوزی است که متقاضی پس از انجام مطالعات، بررسی‌ها و تکمیل و تحویل پرسشنامه‌ی مربوط به احداث واحد کسب و کار (تولیدی، خدماتی و کشاورزی) آن را دریافت کرده، با رعایت ضوابط و مقررات مربوطه، اقدام به انجام عملیات اجرایی و نصب ماشین‌آلات می‌کند. پروانه‌ی بهره‌برداری نیز مجوزی است که دارنده‌ی جواز تأسیس، پس از انجام مراحل مربوط به ایجاد، تکمیل و راه‌اندازی واحد کسب و کار، دریافت می‌کند. به طور کلی، مراحل صدور جواز تأسیس در کشورمان را می‌توان در سه مرحله خلاصه کرد:



نمودار ۴-۴: مراحل صدور جواز تأسیس و پروانه بهره‌برداری

مرحله ی اول: مراجعه به سازمان دولتی مربوط و تکمیل پرسشنامه: پس از آن که کارآفرین برنامه ی کسب و کار خود را تهیه کرد و مطالعات امکان پذیری صورت گرفت، نوع کسب و کار و محل اجرای آن مشخص می شود و با مراجعه به سازمان دولتی مربوط، پرسشنامه ی مورد نظر دریافت می شود. به عنوان مثال، اگر نوع فعالیت تولیدی، صنعتی یا خدمات مهندسی باشد، سازمان مربوط، وزارت صنایع و معادن یا سازمان های صنایع و معادن استانی خواهد بود؛ و اگر فعالیت مورد نظر، ایجاد واحد کشت و صنعت باشد، سازمان های جهاد کشاورزی یا صنایع و معادن استان ها محل مراجعه ی متقاضیان خواهند بود. البته متقاضیان با مراجعه به پایگاه اطلاعات صنعتی وزارت صنایع و معادن می توانند اطلاعات و پرسشنامه ی مورد نظر را دریافت کنند.

واحد تولید صنعتی: واحدی است که در امر تولید، فرآوری یا بسته بندی محصولات گوناگون در سطح انبوه، از طریق انجام عملیات فیزیکی یا شیمیایی روی مواد یا مونتاژ قطعات و اجزا با استفاده از نیروی ماشین و عملیات تحقیقات، طراحی و خدمات مهندسی مرتبط، فعالیت می کند.

واحد خدمات مهندسی: واحدی است که در جهت ارتقای توان نرم افزاری، طراحی - مهندسی، افزایش بهره وری، بهبود سطح تکنولوژی، فرآیندهای تولید، کیفیت محصولات صنعتی و استفاده ی بهینه از امکانات سخت افزاری و توانایی های تخصصی موجود در کشور فعالیت می کند.

واحد کشت و صنعت: به واحدی اطلاق می شود که حداقل ۵۰ درصد از مواد اولیه ی مورد نیاز بخش صنعت خود را که شامل محصولات کشاورزی است، از طریق ایجاد امکانات کشت محصولات تأمین کند.

در پیوست های شماره ی ۳، ۴، ۵ و ۶ نمونه هایی از پرسشنامه های مربوط به تأسیس واحد تولیدی، واحد خدمات مهندسی، واحد تحقیقات صنعتی و واحد کشت و صنعت آمده است که دانشجویان می توانند با توجه به فرصت های شغلی شناسایی شده و برنامه ی کسب و کار انتخابی خود که در یکی از زمینه های یاد شده می گنجد، یکی از پرسشنامه ها را تکمیل کنند و با مراجعه به سازمان های دولتی مربوط، اطلاعات بیشتری به دست آورند.

مرحله ی دوم: بررسی پرسشنامه توسط سازمان دولتی مربوط و تطبیق آن با ضوابط: پرسشنامه های تکمیلی عرضه شده از سوی متقاضیان، توسط سازمان های دولتی ذیربط، حداکثر ظرف مدت هفت روز اداری بررسی و با ضوابط مربوط تطبیق داده خواهد شد.

البته در مورد پرسشنامه هایی که مستلزم زمان بیشتری برای بررسی کارشناسی اند، نظیر تولید و مونتاژ انواع اتومبیل، کشتی، هواپیما و غیره، تطبیق با ضوابط مربوط، حداکثر ظرف مدت یک ماه اداری انجام

خواهد گرفت.

در این مرحله، رعایت موارد زیر ضروری است:

۱. عدم مغایرت کسب و کار مورد نظر با ضوابط شرعی و قانونی؛
 ۲. رعایت مقررات و ضوابط اعلام شده از سوی سازمان حفاظت محیط زیست و طرح مصوب زیست محیطی در مورد استقرار کسب و کار؛
 ۳. رعایت محدودیت‌های منطقه‌ای مصوب (مانند محدودیت احداث واحدهای صنعتی در شعاع ۱۲۰ کیلومتری شهر تهران و شعاع ۵۰ کیلومتری شهر اصفهان)
- برخی از سازمان‌های دولتی که در این مرحله از صدور جواز تأسیس دخالت دارند، عبارت‌اند از:
- وزارت صنایع و معادن، وزارت جهاد کشاورزی، سازمان حفاظت محیط زیست، وزارت کار و امور اجتماعی، سازمان دامپزشکی (مقررات و ضوابط مربوط به تولید خوراک دام و طیور و ایجاد کشتارگاه‌های دام و طیور)، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی (ضوابط مربوط به نوع و کیفیت غذایی و رعایت اصول بهداشتی و رعایت استانداردهای مربوط)، شورای تحقیقات صنعتی (بررسی خلاصه‌ی پرونده‌ی واحد تحقیقات صنعتی).

پس از بررسی پرسشنامه‌ها و مدارک متقاضیان واحدهای تولید صنعتی و خدمات مهندسی در سازمان‌های صنایع و معادن استانی و واحدهای کشت و صنعت، در کمیته‌ای مشترک، متشکل از نمایندگان سازمان جهاد کشاورزی و سازمان صنایع و معادن و تطبیق آن با ضوابط مربوط، تقاضا تأیید می‌شود و در صورت عدم تطبیق با ضوابط، پاسخ منفی با ذکر دلایل برای متقاضی ارسال می‌شود.

مرحله‌ی سوم: پرداخت هزینه از سوی متقاضی و صدور جواز تأسیس: پس از انطباق شرایط کسب و کار و مدارک متقاضی با ضوابط مربوط و پرداخت هزینه، جواز تأسیس کسب و کار صادر می‌شود و مدت اعتبار آن از تاریخ صدور، یک سال است.

به عنوان نمونه، هزینه‌ی صدور جواز تأسیس کسب و کار صنعتی به میزان ۵/۰ در هزار سرمایه‌ی ثابت طرح و حداکثر معادل یک میلیون ریال است که باید به حساب ۳۱۰ خزانه واریز شود.

یک نسخه از جواز تأسیس صادره، برای اطلاع و اقدامات مقتضی به دستگاه‌های دولتی ذی ربط ارسال می‌شود. به عنوان نمونه، نسخه‌ای از جواز تأسیس واحد صنعتی باید به دفترآمار و اطلاع‌رسانی وزارت صنایع، سازمان حفاظت محیط زیست، وزارت کار و امور اجتماعی، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی (در مورد فعالیت‌های صنعتی مرتبط با صنایع غذایی، بهداشتی و آرایشی) و واحد برنامه‌ریزی و

توسعه‌ی صنعتی سازمان صنایع و معادن استان ارسال شود.
 تمديد جواز تأسيس توسط سازمان مربوطه استانی، یکساله خواهد بود و منوط به احراز شرایط زیر است:
 الف. تهیه‌ی زمین مناسب و اقدام به عملیات ساختمانی موردنیاز کسب و کار؛
 ب. اجاره‌ی محل و امکانات مناسب برای اجرای کسب و کار.
 برای آشنایی بیشتر دانشجویان، نمونه‌هایی از فرم‌های جواز تأسيس در پیوست‌های شماره‌ی ۷، ۸، ۹ و ۱۰ آمده است (وزارت صنایع، راهنمای سرمایه‌گذاری صنعتی، ۱۳۷۹).

۵. انواع فعالیت‌های سازمانی کسب و کار

«هنری فایول»^{۶۶} یکی از برجسته‌ترین صاحب‌نظران مدیریت، فعالیت‌های هر کسب و کار را به شش دسته تقسیم می‌کند:

۱. فعالیت‌های مدیریتی^{۶۷}: عبارت است از مجموعه فعالیت‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، هدایت و کنترل سازمانی برای نیل به هدف مشخص. به نظر فایول این کارکرد مهم‌ترین فعالیت سازمانی است.

۲. فعالیت‌های فنی و تولیدی^{۶۸}: شامل تولید محصول و خدمات در سازمان است.

۳. فعالیت‌های بازرگانی^{۶۹}: شامل خرید و فروش، بازاریابی و مبادله‌ی کالا و خدمات است.

۴. فعالیت‌های حسابداری^{۷۰}: شامل ثبت و ضبط امور مالی، ترازنامه و... کسب و کار است.

۵. فعالیت‌های مالی^{۷۱}: شامل امور مربوط به تجزیه و تحلیل سود، وضعیت سرمایه‌گذاری، بودجه و... است.

۶. فعالیت‌های ایمنی یا تأمینی^{۷۲}: شامل حفاظت از سلامت انسان‌ها و اموال سازمان است.

(مقیمی، ۱۳۸۸، صص ۴-۳۳)

با توجه به جامعیت این طبقه‌بندی، نویسندگان این مجموعه بر این اعتقادند که تقسیم‌بندی مذکور چارچوب مناسبی برای تبیین کارکردهای کسب و کارهای کارآفرینانه می‌باشد. بر همین اساس در فصول پنجم تا دهم، هریک از این کارکردها به تفصیل مورد بررسی قرار می‌گیرد.

66. Henri Fayol

67. Managerial activities

68. Technical & production activities

69. Commercial activities

70. Accounting activities

71. Financial activities

72. Security activities

پرسش‌های تشریحی فصل چهارم

۱. مزایای ایجاد کسب و کارهای کوچک را نام برده و هر یک را مختصراً شرح دهید؟
۲. چرخه‌ی حیات کسب و کارهای کارآفرینانه را ترسیم نموده و هر مرحله را مختصراً توضیح دهید؟
۳. ضمن بیان عناصر کارآفرینی، هر یک از آن‌ها را مختصراً توضیح دهید؟
۴. ضمن تعریف فرصت، چگونگی تشخیص فرصت را با توجه به رویکردهای آن مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید؟
۵. منابع مختلف تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه را نام برده و هر یک را مختصراً تشریح نمایید؟
۶. انواع روش‌های راه‌اندازی کسب و کار کارآفرینانه را نام ببرید و هر یک را مختصراً شرح دهید؟
۷. مزایا و معایب روش خرید کسب و کار را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید؟
۸. ضمن تعریف کسب و کار از طریق کسب نمایندگی، انواع این نوع کسب و کار را تشریح نمایید؟
۹. وظایف و اقدامات عامل فروش یا کارآفرین و امتیازدهنده را در روش پذیرش نمایندگی تشریح کنید؟
۱۰. مکاتبی که نحوه کارکرد اعطای نمایندگی در کسب و کارها را تبیین می‌نماید، مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید؟
۱۱. سه شکل سازمانی عمده که بیانگر شروع کسب و کار از صفر است را نام برده و معایب و مزایای هر یک را مختصراً توضیح دهید؟
۱۲. براساس قانون تجارت جمهوری اسلامی ایران، شرکت‌های تجاری به چند دسته تقسیم می‌شوند؛ هر یک را مختصراً توضیح دهید؟
۱۳. ضمن تعریف برنامه‌ی کسب و کار، اهداف آن را تشریح نمایید؟
۱۴. اجزای برنامه‌ی کسب و کار را نام برده و هر یک را مختصراً شرح دهید؟
۱۵. ضمن تعریف جواز تأسیس و پروانه‌ی بهره‌برداری؛ مراحل صدور آن‌ها را توضیح دهید.
۱۶. فعالیت‌های کسب و کار شامل چه کارکردهایی است؛ هر یک را مختصراً تشریح کنید؟

پرسش‌های چهار گزینه‌ای فصل چهارم

۱. کدام یک از موارد ذیل جز ویژگی‌های کسب و کارهای کوچک نیست؟
 الف) عدم امکان ورشکستگی ب) استقلال ج) اشتغال خانوادگی د) فرصت‌های مالی
۲. هدف کلی، مأموریت و جهت کسب و کار در قالب استراتژی کارآفرینانه در کدام مرحله ایجاد و توسعه‌ی کسب و کار مشخص می‌شود؟
 الف) مرحله‌ی شروع کسب و کار ب) مرحله‌ی رشد

- ج) مرحله‌ی نوآوری یا افول (د) مرحله‌ی ایجاد کسب و کار
۳. کدام یک از موارد ذیل جزء مزایای ایجاد کسب و کارهای کوچک نیست؟
الف) امنیت شغلی (ب) فقدان شرایط چالشی (ج) اشتغال خانوادگی (د) استقلال
۴. کدام یک از موارد زیر به عنوان مزیت کسب و کارهای کوچک قلمداد می‌شود؟
الف) فقدان چالش (ب) خدمت اجتماعی (ج) وابستگی کاری (د) تغییرات شغلی
۵. در کدام مرحله‌ی چرخه حیات کسب و کارهای کارآفرینانه نیاز به تغییرات مهمی در استراتژی کارآفرینانه است؟
الف) مرحله ایجاد کسب و کار (ب) مرحله رشد (ج) مرحله شروع کسب و کار (د) مرحله تثبیت کسب و کار
۶. در کدام یک از مراحل ایجاد و توسعه‌ی کسب و کار، فعالیت‌های لازم برای جست‌وجوی سرمایه، انجام فعالیت‌های بازاریابی و ایجاد تیم کارآفرینانه‌ی مؤثر انجام می‌گیرد؟
الف) مرحله‌ی ایجاد کسب و کار (ب) مرحله‌ی شروع کسب و کار (ج) مرحله‌ی رشد (د) مرحله‌ی تثبیت
۷. کدام یک از مؤلفه‌های ذیل بیانگر مزیت ایجاد کسب و کارهای کوچک است؟
الف) وابستگی (ب) ایجاد چالش (ج) ناامنی شغلی (د) موارد الف و ب
۸. در کدام مرحله‌ی ایجاد و توسعه‌ی کسب و کار، رقابت شرکت‌ها و بی‌تفاوتی مشتریان نسبت به کالاها و خدمات کارآفرینان افزایش می‌یابد و بازار اشباع می‌شود؟
الف) مرحله رشد (ب) مرحله نوآوری یا افول (ج) مرحله شروع (د) مرحله تثبیت
۹. کدام یک از موارد زیر جزء مزایای کسب و کارهای کوچک نیست؟
الف) فرصت‌های مالی (ب) شرایط چالش (ج) امنیت شغلی (د) وابستگی
۱۰. در چرخه حیات کسب و کارهای کارآفرینانه، عدم توجه به چه مقوله‌ای موجب افول و نابودی می‌شود؟
الف) استراتژی بازار (ب) منابع مالی (ج) نوآوری (د) رهبری تیمی
۱۱. کدام یک از موارد ذیل به عنوان عنصر یا اجزاء فرآیند کارآفرینی نمی‌باشد؟
الف) ریسک (ب) کارآفرین (ج) منابع (د) فرصت
۱۲. کلیدی‌ترین جزء فرآیند کارآفرینی کدام است؟
الف) فرصت (ب) ساختار (ج) منابع (د) کارآفرین
۱۳. کدام یک از موارد ذیل جزء ویژگی‌های «فرصت» در کسب و کار کارآفرینانه است؟
الف) فرصت‌ها پیدا می‌شوند (ب) فرصت‌ها پایدار و همیشگی هستند
ج) پنجره‌های فرصت همیشه باز است (د) الف و ب
۱۴. کدام ویژگی کارآفرینان به آن‌ها کمک می‌کند تا توانایی شناسایی فرصت‌ها را به دست آورند؟
الف) عدم تعادل (ب) هوشیاری (ج) قاطعیت (د) خلاقیت
۱۵. مهم‌ترین مرحله در فرآیند کارآفرینی چیست؟

چگونگی راه اندازی و شکل‌گیری کسب و کارهای کارآفرینانه / ۲۰۱

- الف) تعیین ساختار (ب) تشخیص فرصت (ج) تدوین استراتژی (د) تعیین نوع مالکیت
۱۶. کدام یک از موارد زیر جزء ویژگی‌های فرصت خوب نیست؟
- الف) جذاب بودن (ب) کم دوام بودن (ج) به موقع بودن (د) خلق ارزش افزوده برای خرید
۱۷. کدام یک از اصطلاحات جهت توصیف درک فرصت‌ها از همه عمومی‌تر است؟
- الف) کشف فرصت (ب) شناسایی فرصت (ج) ایجاد فرصت (د) تشخیص فرصت
۱۸. الگوهای ارتباطی بین افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها که رابطه کارآفرینان را با منابع، اطلاعات و فرصت‌ها تسهیل می‌نماید، بیانگر کدام منبع تشخیص فرصت است؟
- الف) مربیان (ب) شبکه‌های اجتماعی (ج) سواد اطلاعاتی (د) فرصت‌های بازار
۱۹. کدام یک از منابع تشخیص فرصت برای افراد تازه‌کار ارزش زیادی داشته و به آن‌ها در اجتناب از خطرات و دام‌ها کمک می‌نماید؟
- الف) سواد اطلاعاتی (ب) شبکه‌های اجتماعی (ج) مربیان (د) بررسی تکامل صنعت
۲۰. کدام یک از منابع تشخیص فرصت، اغلب نشأت گرفته از اطلاعات و تجربیات پیشین کارآفرین است؟
- الف) شبکه‌های اجتماعی (ب) مربیان (ج) سواد اطلاعاتی (د) فرصت‌های بازار
۲۱. پیش‌نیاز اصلی تشخیص فرصت از نظر صاحب‌نظران کدام است؟
- الف) شبکه (ب) مربی (ج) اطلاعات (د) تکنولوژی
۲۲. یکی از متداول‌ترین و آسان‌ترین فرصت‌هایی که افراد برای راه‌اندازی کسب و کار با آن مواجه می‌شوند، کدام روش است؟
- الف) فرانشیز (ب) اعطای نمایندگی (ج) خرید کسب و کار (د) شروع کسب و کار از صفر
۲۳. در کدام یک از روش‌های راه‌اندازی کسب و کار، استفاده از نام، آرم و سمبل شرکت دیگر مطرح است؟
- الف) خرید کسب و کار (ب) اعطای نمایندگی (ج) شروع کسب و کار از صفر (د) موارد ب و ج
۲۴. در کدام یک از انواع ساختار قانونی کسب و کارها، مداخله‌ی دولت بسیار کم بوده و مالیات پرداختی در قالب مالیات بر درآمد شخصی است و مالیات کمتری پرداخت می‌شود؟
- الف) مالکیت انفرادی (ب) شراکت (ج) شرکت (د) موارد الف و ب
۲۵. کدام نوع شرکت‌ها از یک یا چند شریک ضامن و یک یا چند شریک با مسئولیت محدود تشکیل می‌شود؟
- الف) شرکت مختلط سهامی (ب) شرکت مختلط غیرسهامی (ج) شرکت نسبی (د) شرکت تعاونی
۲۶. هزینه‌ی سرمایه‌گذاری در کدام یک از روش‌های ایجاد کسب و کار پایین‌تر است؟
- الف) پذیرش نمایندگی یا فرانشیز (ب) شروع کسب و کار از صفر (ج) خرید کسب و کار (د) موارد ب و ج

۲۷. در کدام یک از روش‌های ایجاد کسب و کار، کارآفرین نمی‌تواند آن طور که باید خلاقیت‌ها و ایده‌های خود را در تغییر و تحول کسب‌کار پیاده کند؟

الف) شروع کسب و کار از صفر ب) خرید کسب و کار ج) شرکت نسبی د) شرکت تضامنی

۲۸. شکل‌گیری آسان، انعطاف، آزادی نسبی در مقابل کنترل‌های دولتی از ویژگی‌های کدام یک از انواع ساختار قانونی کسب و کارها می‌باشد؟

الف) مالکیت انفرادی ب) شراکت ج) شرکت د) موارد الف و ب

۲۹. شرکتی که بین یک عده شرکای سهامی و یک یا چند نفر شریک ضامن تشکیل می‌شود، چه نامیده می‌شود؟

الف) شرکت مختلط غیرسهامی ب) شرکت مختلط سهامی ج) شرکت تعاونی د) شرکت نسبی

۳۰. از میان روش‌های مختلف ایجاد واحد کسب و کار، کدام روش از ریسک و مخاطره‌ی کمتری برخوردار است؟

الف) روش پذیرش نمایندگی ب) شروع کسب و کار از صفر

ج) خرید کسب و کار د) موارد الف و ب

۳۱. در کدام یک از انواع ساختار قانونی کسب و کارها، تشکیلات قانونی منفک از افراد مالک است؟

الف) مالکیت انفرادی ب) شراکت ج) شرکت د) فرانسیز

۳۲. در کدام یک از انواع شرکت‌ها، اگر دارایی شرکت برای ادای تمام قروض کافی نباشد، هر یک از شرکاء مسؤول پرداخت تمام قروض شرکت می‌باشند؟

الف) شرکت تضامنی ب) شرکت نسبی

ج) شرکت با مسؤولیت محدود د) شرکت سهامی

۳۳. کدام یک از روش‌های راه‌اندازی کسب و کار از ریسک و مخاطره کمتری برخوردار است؟

الف) خریداری کسب و کار موجود ب) پذیرش نمایندگی

ج) شروع کسب و کار از صفر د) مالکیت انفرادی

۳۴. در روش پذیرش نمایندگی، کارآفرین به چه کسی اطلاق می‌شود؟

الف) امتیاز دهنده ب) شرکت معتبر ج) عامل فروش د) عمده فروش

۳۵. کدام یک از موارد زیر بیان می‌دارد که کسب نمایندگی به معنای به دست آوردن سرمایه است که توسعه سریع‌تر کسب و کار را تضمین می‌کند؟

الف) مکتب استدلال کمیابی منابع ب) مکتب هزینه مبادله

ج) مکتب کارگزاری د) مکتب هزینه مبادله - کارگزاری

۳۶. کدام یک از موارد زیر از طریق ادغام عمودی تحقق می‌یابد؟

الف) صرفه‌جویی در مقیاس ب) کارایی در اطلاعات ج) کارایی در سرپرستی د) هر سه مورد

۳۷. در کدام یک از انواع نمایندگی، امتیاز دهنده نام تجاری یا نحوه انجام کسب و کار را به عامل منتقل می‌کند، ولی

تمامی واحدها شباهت خیلی زیادی به یکدیگر دارند؟

الف) مالکیت مشترک (ب) تکثیرسازی واحدها (ج) پراکنش جغرافیایی (د) ادغام عمومی

۳۸. کدام یک از اتفاقات در حوزه کسب و کار را نوعی «ازدواج تجاری» می‌گویند؟

الف) شرکت سهامی (ب) کسب نمایندگی (ج) سرمایه‌گذاری مشترک (د) شکل‌گیری اتحادیه

۳۹. اعطای نمایندگی راه‌حلی جهت فائق آمدن کارآفرینان بر محدودیت‌های منابع در چه دوره‌هایی است؟

الف) دوره رکود (ب) دوره زمانی با توسعه کند (ج) دوره زمانی با توسعه سریع (د) دوره زمانی بدون توسعه

۴۰. در کدام یک از انواع سازمانی کسب و کار، شاهد مداخله کمتر دولت و همچنین پرداخت مالیات کمتر هستیم؟

الف) شراکت (ب) مالکیت انفرادی (ج) خریداری کسب و کار (د) پذیرش نمایندگی

۴۱. در کدام یک از انواع شرکت‌های تجاری، حداقل دو ثلث اعضای اداره‌کننده شرکت باید از شرکایی انتخاب شوند که

حرفه‌ی آن‌ها موضوع عملیات شرکت است؟

الف) شرکت تضامنی (ب) شرکت تعاونی (ج) شرکت سهامی (د) شرکت با مسئولیت محدود

۴۲. در کدام یک از انواع شرکت‌های تجاری، اداره شرکت بر عهده شریک یا شرکای ضامن است و حدود اختیارات آنان

همان است که در مورد شرکای شرکت تضامنی مقرر شده است؟

الف) شرکت مختلط غیرسهامی (ب) شرکت مختلط سهامی

ج) شرکت با مسئولیت محدود (د) شرکت نسبی

۴۳. متداول‌ترین و آسان‌ترین فرصت‌های کسب و کار که افراد با آن مواجه می‌شوند، چه نام دارد؟

الف) خریداری کسب و کار موجود (ب) پذیرش نمایندگی

ج) مالکیت انفرادی (د) شروع کسب و کار از صفر

۴۴. در کدام یک از روش‌ها، سرمایه مورد نیاز کارآفرین بسیار کمتر است؟

الف) پذیرش نمایندگی (ب) خریداری کسب و کار موجود

ج) مالکیت شراکتی (د) مالکیت انفرادی

۴۵. بیشتر کارآفرینان کدام یک از انواع سازماندهی کسب و کار را انتخاب می‌کنند؟

الف) مالکیت انفرادی (ب) شرکت نسبی (ج) شراکت (د) شرکت تضامنی

۴۶. شرکتی که بین یک یا چند نفر شریک ضامن و یک یا چند نفر شریک با مسئولیت محدود بدون انتشار سهام

تشکیل می‌شود، چه نامیده می‌گردد؟

الف) شرکت مختلط سهامی (ب) شرکت مختلط غیرسهامی

ج) شرکت نسبی (د) شرکت تعاونی

۴۷. در بخش دوم برنامه کسب و کار که شرح کسب و کار نامیده می‌شود، کدام یک از موارد مطرح نمی‌شود؟

الف) ریسک‌ها و مخاطرات بالقوه کسب و کار

- ب) مشخص نمودن نام کسب و کار
ج) زمینه صنعتی که کسب و کار در آن ایجاد خواهد شد
د) مزایای بالقوه که کسب و کار در بلندمدت برخوردار می شود
۴۸. نام کسب و کار و زمینه ی صنعتی که کسب و کار در آن ایجاد خواهد شد، در کدام جزء برنامه ی کسب و کار می گنجد؟
الف) بخش بازاریابی ب) خلاصه اجرایی ج) شرح کسب و کار د) بخش مدیریت
۴۹. در کدام یک از بخش های برنامه کسب و کار، پرسنل اصلی، پست ها و مسؤولیت ها و شرایط احراز شغلی افراد مشخص می شود؟
الف) بخش مالی ب) بخش مدیریت ج) شرح کسب و کار د) بخش مکان یابی
۵۰. نقشه ای که تصویر روشنی از کسب و کار ترسیم می کند که به کجا خواهد رفت و چطور به آن خواهد رسید، چه نامیده می شود؟
الف) صورت های مالی ب) برنامه ی کسب و کار ج) حسابداری د) مدیریت مالی
۵۱. سندی مکتوب که موقعیت فعلی، نیازها، انتظارات و نتایج پیش بینی شده را شرح می دهد، چه می نامند؟
الف) صورت مالی ب) برنامه کسب و کار ج) ترازنامه د) صورت سود و زیان
۵۲. در کدام یک از بخش های برنامه ی کسب و کار، با مشخص کردن فعالیت ها و گام های عملیاتی برای رسیدن به هدف، زمان شروع و پایان فعالیت ها نیز تعیین می شود؟
الف) بخش مدیریت ب) شرح کسب و کار ج) بخش برنامه زمان بندی د) خلاصه اجرایی
۵۳. کدام یک از موارد زیر جزء ده بخش برنامه ی کسب و کار محسوب نمی شود؟
الف) بخش حسابداری ب) بخش مالی ج) بخش مدیریت د) بخش بازاریابی
۵۴. «اگر شما ندانید که به کجا می روید، هر مسیری شما را به آن جا خواهد رساند.» این نقل قول بیانگر چه مفهومی است؟
الف) سازماندهی ب) برنامه ریزی کسب و کار ج) حسابداری د) مدیریت بیمه
۵۵. واحدی را که در امر تولید، فرآوری یا بسته بندی محصولات گوناگون از طریق انجام عملیات فیزیکی یا شیمیایی روی مواد یا مونتاژ قطعات با استفاده از نیروی ماشین فعالیت می کند را چه می نامند؟
الف) واحد خدمات مهندسی ب) واحد کشت و صنعت ج) واحد تولید صنعتی د) واحد مشاوره
۵۶. واحدی که حداقل ۵۰ درصد از مواد اولیه ی مورد نیاز بخش صنعت خود را که شامل محصولات کشاورزی است، از طریق ایجاد امکانات کشت محصولات تأمین می کند را چه می نامند؟
الف) واحد تولید صنعتی ب) واحد خدمات مهندسی
ج) واحد کشت و صنعت د) واحد خدمات مشاوره
۵۷. واحدی که در جهت ارتقای توان نرم افزاری، طراحی، بهره وری، بهبود سطح تکنولوژی، فرآیندهای تولید و

چگونگی راه اندازی و شکل‌گیری کسب و کارهای کارآفرینانه / ۲۰۵

کیفیت محصولات صنعتی فعالیت می‌کند، چه نامیده می‌شود؟

- الف) واحد تولید صنعتی ب) واحد خدمات مهندسی
ج) واحد کشت و صنعت د) واحد کشاورزی

۵۸. منابع مالی برای تأمین مواد اولیه و موجودی انبار، کارخانه و تجهیزات و هزینه‌ی پروانه بهره‌برداری مربوط به کدام مرحله توسعه کسب و کار است؟

- الف) مرحله بهره‌برداری ب) مرحله رشد
ج) مرحله قبل از شروع کسب و کار د) مرحله شروع کسب و کار

۵۹. مجوزی که فرد براساس آن اقدام به انجام عملیات اجرایی و نصب ماشین‌آلات می‌کند، چه نام دارد؟

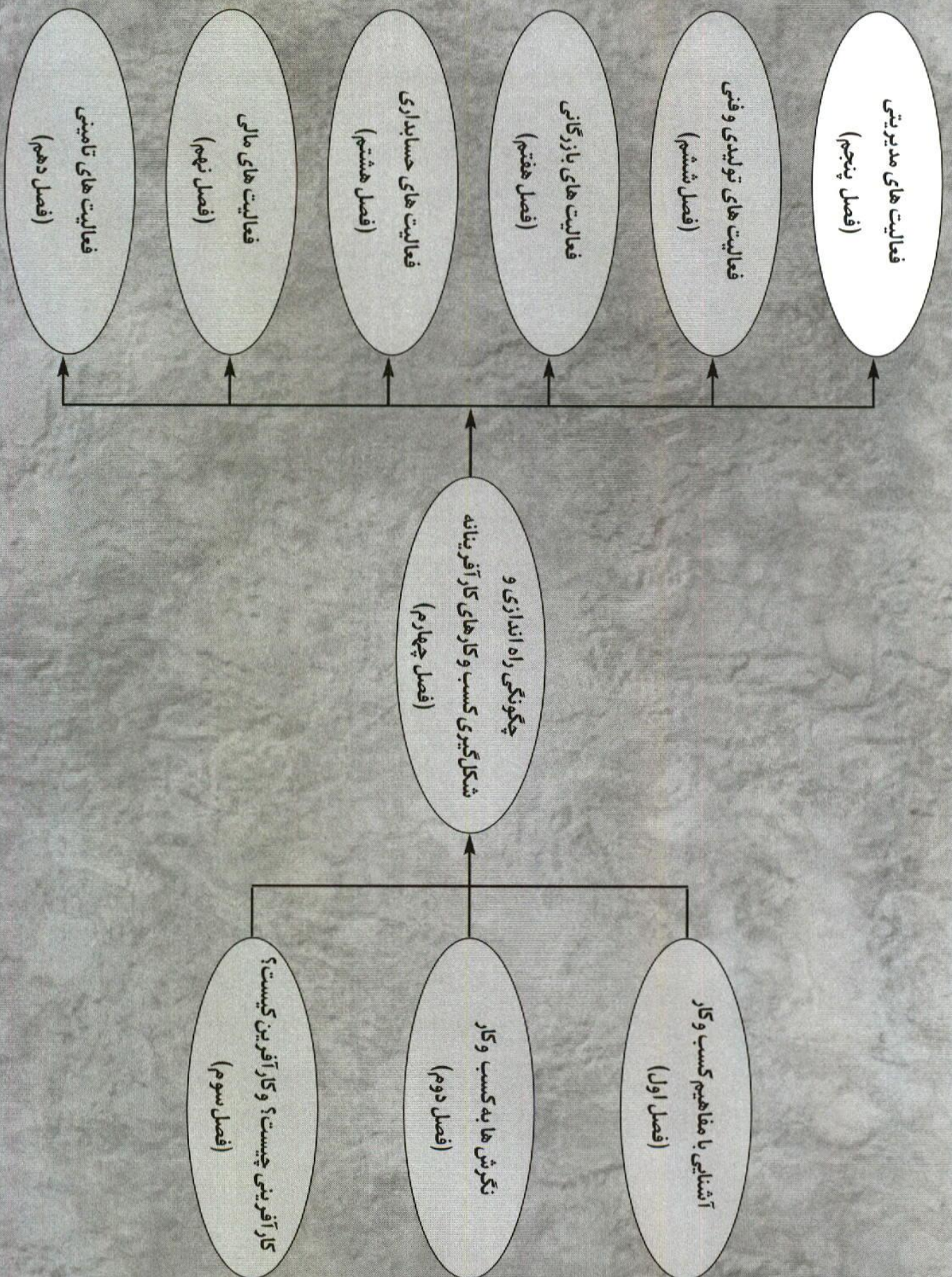
- الف) پروانه بهره‌برداری ب) برنامه کسب و کار ج) مجوز تأسیس د) پروفرما

۶۰. با توجه به دیدگاه هنری فایول که مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را برای کسب و کارها بیان می‌کند، کدام یک از فعالیت‌های ذیل در این مجموعه نمی‌گنجد؟

- الف) فعالیت‌های فنی ب) فعالیت‌های بازرگانی
ج) فعالیت‌های غیرانتفاعی د) فعالیت‌های مالی

۶۲. کدام یک از موارد ذیل جزء مجموعه فعالیت‌های کلان کاری که باید در یک کسب و کار کارآفرینانه انجام گیرد، نمی‌باشد؟

- الف) فعالیت مدیریتی ب) فعالیت ایمنی ج) فعالیت نظارتی د) فعالیت مالی



فصل پنجم

فعالیت‌های مدیریتی در کسب و کارهای کارآفرینانه

◀ اهداف رفتاری:

در پایان این فصل از دانشجویان انتظار می‌رود که:

- تعریف مدیریت را بیاموزند؛
- با تعاریف، انواع، اهداف و چگونگی برنامه ریزی در کسب و کارهای کارآفرینانه آشنا شوند؛
- مفهوم سازماندهی و ویژگی‌های ساختار سازمانی در کسب و کارهای کارآفرینانه را بیاموزند؛
- با مفهوم و فرایند مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کارآفرینانه آشنا شوند؛
- عناصر روابط کار را تشریح نمایند و شرایط روابط کار در ایران را با توجه به قانون کار توضیح دهند؛
- با اصول هدایت نیروها در کسب و کارهای کارآفرینانه آشنا شوند؛
- تعاریف، انواع و چگونگی کنترل و نظارت بر فعالیت‌های کارآفرینانه را بیاموزند؛
- با نکات کاربردی اداره ی امور کسب و کار کارآفرینانه آشنا شوند .

◀ فعالیت‌های مورد انتظار:

انتظار می‌رود که دانشجویان در طول فصل، فعالیت‌های زیر را انجام دهند:

- ۱- مصاحبه ای با یکی از مدیران شرکت‌های تولیدی یا خدماتی انجام دهند و ضمن بررسی ماموریت‌ها ، اهداف و استراتژی‌های شرکت، ویژگی‌های حاکم بر ساختار سازمانی شرکت را با توجه به شاخصه‌های ساختار سازمانی کارآفرینانه مورد ارزیابی و تجزیه و تحلیل قرار دهند؛
- ۲- از طریق مصاحبه با کارآفرینان و مطالعه مستندات، نقاط قوت و ضعف قانون کار در ایران را با توجه به تأثیرات آن در توسعه کارآفرینی و کسب و کارهای کارآفرینانه مورد ارزیابی قرار دهند؛
- ۳- مطالعه موردی فصل را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند؛
- ۴- با مطالعه داستان موفقیت کارآفرین ایرانی، عوامل موفقیت کارآفرین را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند .

مقدمه

در پاسخ به این سؤال که مدیر کیست؟ می توان گفت مدیر کسی است که مسئولیت عملکرد یک یا چند نفر را در سازمان بر عهده دارد. مدیران با مجموعه ای متنوعی از عناوین، به منزله ی سرپرست، رهبر گروه، رئیس بخش، مدیر سازمان، معاون و مانند آن، انجام وظیفه می کنند. به اعتقاد پیتر دراکر^۱، عضو اصلی و حیاتبخش هر سازمان، مدیریت آن است. وظیفه ی اصلی مدیران در همه ی سطوح و همه ی نهادهای اجتماعی این است که محیطی را طراحی، ایجاد و نگهداری کنند که اعضای سازمان بتوانند با فعالیت و همکاری گروهی در آن، به اهداف معین خود دست یابند (رضائیان، ۱۳۸۴، ص ۱۸).

در مجموع، مدیریت عبارت است از فرآیند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده که از طریق برنامه ریزی^۲، سازماندهی^۳، مدیریت منابع انسانی^۴، هدایت^۵ و کنترل^۶ عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده، صورت می گیرد. با توجه به این که کارکردها و وظایف مدیریت در کسب و کارهای کوچک، از اهمیت زیادی برخوردار است، هریک از این وظایف در این فصل به تفکیک مورد بررسی قرار می گیرد.

۱. برنامه ریزی

انسانها در زندگی اجتماعی خود همواره با دو پدیده ی ذاتاً متناقض مواجه بوده اند. این دو پدیده عبارتند از: خواسته ها یا نیازهای نامحدود و منابع یا امکانات محدود. به همین منظور به ابزاری نیاز است تا بتوان بین این دو پدیده آشتی برقرار نمود. برنامه ریزی ابزاری است که می تواند با اولویت بندی نیازها و استفاده بهینه از منابع و امکانات موجود، بین این دو پدیده تعادل برقرار کند (مقیمی، ۱۳۸۸، ص ۷۸).

برنامه ریزی عبارت از تعیین هدف و پیش بینی راه های رسیدن به آن است. برنامه ریزی از وظایف بسیار مهم مدیران است که با دیگر وظایف آنان نیز ارتباط دارد. در واقع، نیاز به برنامه ریزی از این مسئله ناشی

1. Peter Drucker
2. Planning
3. Organizing

4. Human Resources Management
5. Directing
6. Controlling

می‌شود که همه‌ی سازمان‌ها با فعالیت در محیطی پویا، مترصد آن‌اند که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و روبه‌تزايد خود صرف‌کنند. پویایی محیط و وجود تلاطم در آن و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، بر ضرورت انکارناپذیر برنامه‌ریزی می‌افزاید. برنامه‌ریزی مستلزم آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدهای آتی، و پیش‌بینی شیوه‌ی مواجهه با آن‌هاست (رضائیان، ۱۳۸۴، ص ۱۷۸-۱۷۹).

مدیران در نقش یک برنامه‌ریز بایستی اهداف سازمانی را تعریف نموده و استراتژی‌های کلی برای دستیابی به این اهداف را مشخص کنند و نهایتاً یک مجموعه‌ای از برنامه‌ها را برای تلفیق و هماهنگی فعالیت‌های سازمانی به‌طور جامع ایجاد نمایند (مقیم، ۱۳۸۸، ص ۷۹).

با توجه به دیدگاه‌های ارائه‌شده، عناصر مختلفی را می‌توان برای برنامه‌ریزی بیان کرد که در این میان دو عنصر مهم در برنامه‌ریزی از اهمیت بیشتری برخوردارند.

• هدف:

– هدف، خروجی‌های (نتایج) مطلوب برای افراد، گروه‌ها و کل سازمان است.

– هدف، جهت کلی و معیارهای ارزیابی عملکرد کسب و کار را فراهم می‌کند.

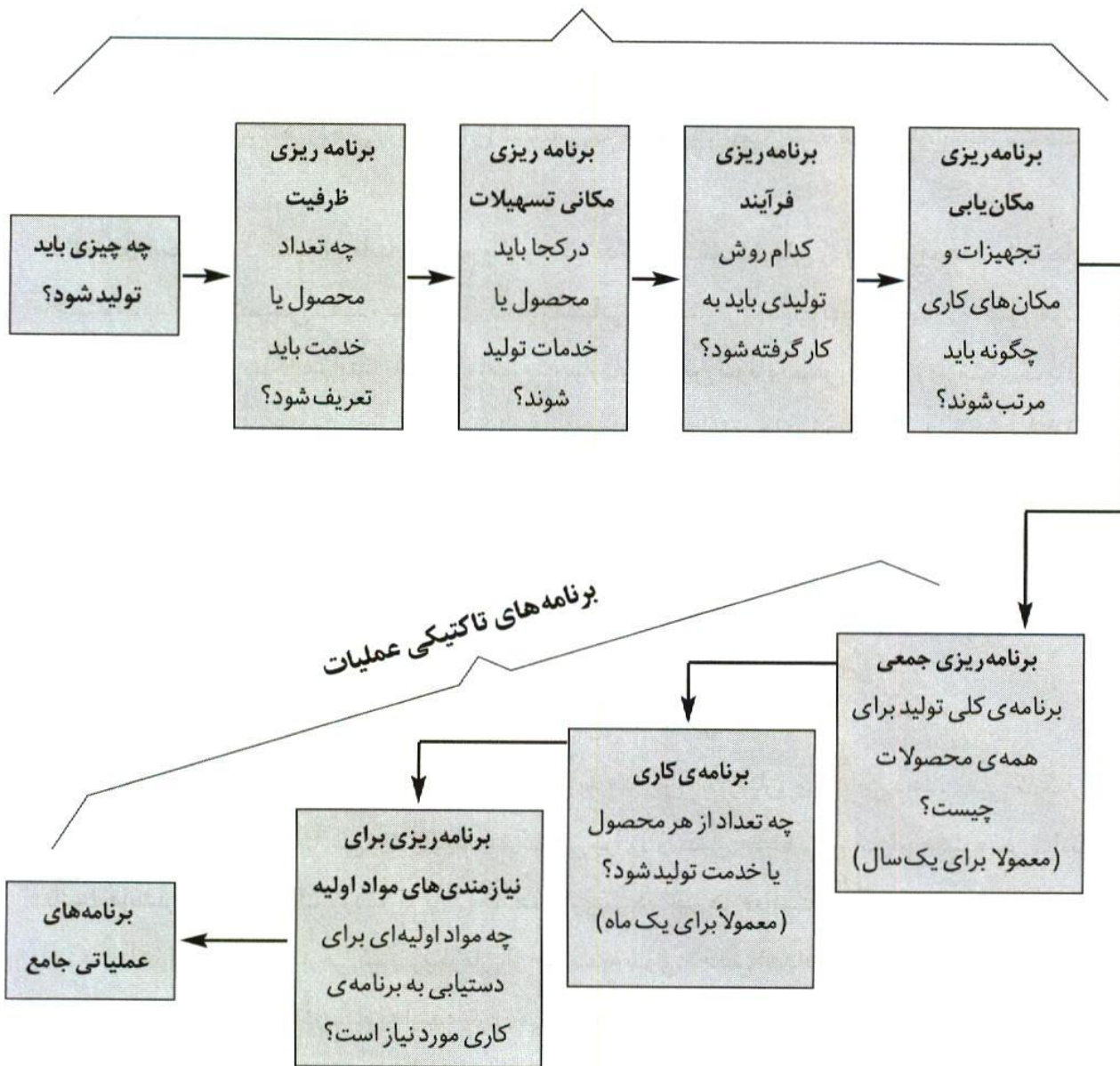
• برنامه‌ها:

مستنداتی که چگونگی دسترسی به اهداف را به‌طور فهرست‌وار بیان می‌کنند. این که منابع به‌طور مطلوب تخصیص داده شوند و برنامه‌ی زمان‌بندی شده برای انجام فعالیت‌ها تدوین گردد (مقیم، ۱۳۸۸، صص ۸۱-۸۰).

برنامه‌های کسب و کار برای تحقق اهداف سازمان، در قالب استراتژی تنظیم می‌گردند. استراتژی کسب و کار عبارت است از انتخاب ایده‌ها و دارایی‌ها برای دستیابی به اهداف بلندمدت. تا زمانی که اهداف کسب و کار مشخص نشده باشد، هرکوشی در جهت تدوین استراتژی بی‌ثمر خواهد بود (Formisano, 2004, p.5). استراتژی، راه دستیابی به چشم‌انداز^۷ کسب و کار است و چشم‌انداز نیز تصویر سازمان در دوره‌ی زمانی ۱۰ تا ۲۰ ساله آینده است (Ibid, p.43).

برنامه‌ریزی در یک کسب و کار، نیازمندی‌های مراحل متعددی است که این مراحل در قالب نمودار ۵-۱ ارائه می‌شود.

برنامه های استراتژیک عملیات



نمودار ۵-۱: فرآیند برنامه ریزی در کسب و کار تولیدی یا خدماتی

(Robbins, 1996, p. 695)

در مجموع، فرایند برنامه ریزی با توجه به عناصر بیان شده، دارای سه مرحله به شرح ذیل است:

۱- مأموریت سازمان^۸: بیانیه ای کلی که فلسفه ی وجودی کسب و کار را تشریح می کند و اهداف سازمان باید براساس آن بنا شود (عنوان هر سازمان بیانگر مأموریت هر سازمان است). بیانیه مأموریت مشخص

می‌کند که محصولات و مشتریان چه هستند و چگونه شرکت یا سازمان مورد نظر از سایر رقبا یا سازمان‌ها متمایز می‌شود.

۲- تدوین استراتژی^۹: مدیران در این مرحله ضمن تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان و تهدیدات و فرصت‌های محیطی، راهبردهایی را که برای دستیابی به مأموریت تعیین شده مورد نیاز است، مشخص می‌سازند.

۳- اجرای استراتژی^{۱۰}: مدیران باید تصمیم بگیرند که چگونه منابع سازمان را بین گروه‌ها و واحدهای مختلف سازمانی تخصیص دهند، به گونه‌ای که از دستیابی به استراتژی مورد نظر اطمینان حاصل شود. براساس این مراحل سه‌گانه، ابتدا بایستی مأموریت سازمان تدوین شود و سپس استراتژی متناسب با آن مشخص گردیده و با استفاده از تکنیک‌های برنامه‌ریزی، این استراتژی‌ها به اجرا درآیند (مقیمی، ۱۳۸۸، صص ۸۲-۸۱).

شاید این سؤال برای خیلی‌ها پیش آمده باشد که چرا باید برنامه‌ریزی صورت گیرد؟ در پاسخ باید گفت که دلایل این کار متعدد است؛ از جمله این که برنامه‌ریزی جهت دهنده است، تأثیر تغییر را کاهش می‌دهد، اتلاف منابع را حداقل می‌سازد و استانداردهای مورد استفاده در کنترل را تعیین می‌کند. به طور کلی می‌توان اهداف برنامه‌ریزی را در موارد ذیل خلاصه کرد:

۱- برنامه‌ریزی، کوشش هماهنگی را ایجاد می‌کند و به مدیران و کارکنان جهت می‌دهد. وقتی کارکنان می‌دانند که سازمان به کجا می‌رود و باید چه کمکی برای رسیدن به اهداف انجام دهند، می‌توانند فعالیت‌هایشان را هماهنگ کرده، با یکدیگر همکاری و در تیم‌ها فعالیت کنند. بدون برنامه‌ریزی، واحدها با اهداف متقاطع کار می‌کنند و سازمان از حرکت به سوی تحقق اهداف موثر باز خواهد ماند.

۲- برنامه‌ریزی، مدیران را در نگاه به آینده یاری می‌دهد، تغییر را پیش‌بینی می‌کند، واکنش‌های مناسب را در نظر می‌گیرد و عدم اطمینان را کاهش می‌دهد. برنامه‌ریزی همچنین پیامدهای اقدامات احتمالی مدیران را در واکنش به تغییر، روشن می‌سازد.

۳- برنامه‌ریزی، هرز رفتن و «همپوشانی» وظایف را کاهش می‌دهد. وقتی نتایج و راه‌ها روشن باشد، عدم کارایی آشکار می‌شود.

۴- برنامه‌ریزی، اهداف و استانداردهایی را که در کنترل به کار گرفته می‌شود، تعیین می‌کند. در برنامه‌ریزی، اهداف تعیین می‌شوند و در کنترل، عملکرد واقعی با اهداف مقایسه شده، هر انحراف

معنی داری شناسایی می شود و اقدام اصلاحی ضروری صورت می گیرد. بدون برنامه ریزی، راهی برای کنترل وجود ندارد (مقیمی، ۱۳۸۲، ص ۱۲۳-۱۲۴).

از این رو، برنامه ریز در اولین اقدام باید به مطالعه ای امکان پذیری بپردازد و ضمن شناسایی فرصت ها و تهدیدات محیطی، نقاط قوت و ضعف درونی سازمان را نیز ارزیابی کند. تجزیه و تحلیل امکان پذیری جامع را می توان در پنج حوزه بررسی کرد که نمودار ۵-۲ بیانگر آن است.



نمودار ۵-۲: حوزه های کلیدی برای ارزیابی امکان پذیری کسب و کار مخاطره آمیز

(Hodgetts & Kuratko, 2001, p.370)

در یک تقسیم بندی کلی، برنامه ها را می توان به دو دسته ی برنامه های استراتژیک یا جامع و برنامه های تاکتیکی تقسیم کرد. در برنامه ریزی استراتژیک، اهداف و خطوط کلی کسب و کار مشخص می شود و برنامه ریزی تاکتیکی به موضوعات اجرایی می پردازد. برنامه ریزی استراتژیک، چارچوب و اساسی به دست می دهد که عملیات و برنامه های جزئی سازمان را شکل می دهد و به آنها جهت می بخشد. در سال های اخیر با تغییرات شگفت آوری که سازمان ها را احاطه کرده است، مدیران به فراست دریافته اند که با تعیین اهداف و مأموریت های سازمان در دراز مدت، بهتر می توانند برنامه های خود را به ثمر رسانند. این نوع برنامه ریزی به مدیر کمک می کند تا تصویر روشنی از سازمان و هدف های آن به دست دهد و

فعالیت‌های سازمان را در لوای استراتژی واحدی هماهنگ سازد. برنامه‌ریزی استراتژیک چون چتری بر سازمان و عملیات و اقدامات آن سایه می‌گسترده و مدیران و مسئولان امور را در انجام فعالیت‌هایشان هدایت می‌کند. اما این برنامه‌ریزی راهنما، مدیران و مسئولان رده‌های پایین سازمان را از وظیفه‌ی اصلیشان که برنامه‌ریزی تاکتیکی یا عملیاتی است، بی‌نیاز نمی‌کند. آنان باید با الهام از استراتژی‌های تعیین شده و با توجه به اهداف کلی سازمان، به برنامه‌ریزی‌های عملیاتی بپردازند و اهداف جزئی به صورت برنامه‌های عملیاتی در می‌آیند و طرق رسیدن به هدف‌ها، به صورت جزء به جزء بیان می‌شود. برنامه‌ریزی تاکتیکی را می‌توان پیش‌بینی عملیات برای نیل به هدف‌های معین با توجه به امکانات و محدودیت‌ها و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه‌ریزی استراتژیک تعریف کرد (الوانی، ۱۳۷۴، ص ۲۶ - ۲۸).

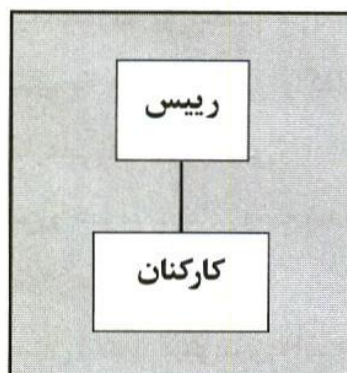
۲. سازماندهی

سازماندهی فرآیندی است که طی آن، با تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و ایجاد هماهنگی میان آن‌ها، برای کسب اهداف تلاش می‌شود. به عبارت دیگر، سازماندهی به معنی چینش فعالیت‌های کسب و کار به گونه‌ای است که این فعالیت‌ها به طور نظام یافته به اهداف کسب و کار کمک کنند (Dessler, 1999, p.144).

باتوجه به این تعریف، فرآیند سازماندهی مشتمل بر سه مرحله‌ی ذیل است:

- ۱- طراحی و تعریف کارها و فعالیت‌های ضروری
 - ۲- دسته‌بندی فعالیت‌ها برحسب مشاغل و پست‌های سازمانی تعریف شده
 - ۳- برقراری رابطه میان مشاغل و پست‌های سازمانی، برای کسب اهداف مشترک.
- حاصل فرآیند سازماندهی، ساختار سازمانی است که مشتمل بر مجموعه‌ی روابط، مقررات و قوانینی است که حتی اگر به طور غیررسمی شکل گرفته باشند، به طور رسمی تصویب می‌شوند و فعالیت‌های افراد برای کسب اهداف مشترک سازمانی را شکل می‌دهند (رضائیان، ۱۳۷۹، ص ۲۷۷-۲۷۸).
- ساختار سازمانی، طراحی سازمان است که واحدها، بخش‌ها، شعبات و هرآنچه را هر یک از آن‌ها انجام می‌دهند و مسئول آن‌اند، شامل می‌شود و الگویی رسمی است که چگونگی گروه‌بندی مشاغل و افراد را نشان می‌دهد (Cornwall & Perlman, 1990, p.108).
- پیتر دراگر ساختار سازمانی را مناسب‌ترین فضا برای ایجاد کارآفرینی می‌داند (مقیمی، ۱۳۸۳، ص ۲۱۰).

فروشگاهی را در نظر بگیرید که فقط چند کارمند دارد. ترسیم نمودار سازمانی چنین فروشگاهی بسیار ساده است. در ساختار این فروشگاه، یک رئیس وجود دارد که وظیفه ی دیگر کارکنان را معین می کند و هرگاه کارکنان با مشکلی مواجه شوند، به وی مراجعه می کنند (نمودار ۵-۳).



نمودار ۵-۳: ساختار سازمانی ساده

ساختار سازمانی دارای عناصر مختلفی است که در این میان سه بعد ساختار سازمانی از اهمیت بالاتری برخوردارند که عبارت اند از:

۱- پیچیدگی^{۱۱}: کسب و کارها دارای تقسیم کار، عناوین مختلف شغلی، تقسیمات و واحدها، سطوح سلسله مراتبی و مهارت ها هستند که میزان پیچیدگی ساختار سازمانی آن ها از طریق معیارهای زیر قابل اندازه گیری است:

۱-۱ تفکیک افقی: شامل تعداد واحدهای فرعی سازمان، تعداد تخصص های حرفه ای و سطح آموزش حرفه ای است.

۱-۲ تفکیک عمودی: هر چه تعداد سطوح سلسله مراتبی در کسب و کار بیش تر باشد، پیچیدگی ساختار سازمانی نیز بیش تر است.

۱-۳ پراکندگی جغرافیایی: هر چه فعالیت ها و پرسنل از نظر جغرافیایی پراکنده تر باشند، پیچیدگی سازمانی نیز بیش تر است.

۱-۴ محیط: هر چه پیچیدگی محیط بیش تر و پیش بینی پذیر بودن آن مشکل تر باشد، کسب و کارها نیز تمایل به پیچیده تر شدن دارند.

۲- رسمیت^{۱۲}: رسمیت عبارت است از حدی که قوانین، خط مشی ها و رویه ها برای کسب و کار به وجود

آمده باشد و در فرآیند عملیات کسب و کار نیز به کار گرفته شوند. رسمیت در کسب و کار وقتی زیاد است که رویه‌های رسمی زیاد باشد و شیوه‌های انجام کار به طور دقیق مشخص شده باشد.

۳- تمرکز^{۱۳}: تمرکز به چگونگی توزیع قدرت و کانون‌های اختیار تصمیم‌گیری درون کسب و کار اشاره دارد. در سازمان‌های متمرکز، بیش‌تر تصمیمات از طریق سلسله‌مراتب فرماندهی اتخاذ می‌گردد، در حالی که در واحدهای غیرمتمرکز، تصمیم‌گیری به مدیران صفی واگذار می‌شود و یا تصمیمات با مشارکت زیردستان اتخاذ می‌گردد. در کسب و کارهایی که تمرکز خیلی زیاد است، پرسنل سطوح پایین‌تر تصمیمات کم‌تری می‌گیرند و تصمیمات از قوانین و خط‌مشی‌های وضع شده تبعیت می‌کنند.

به‌طور کلی سه عامل در میزان عدم تمرکز سازمانی تأثیر دارد:

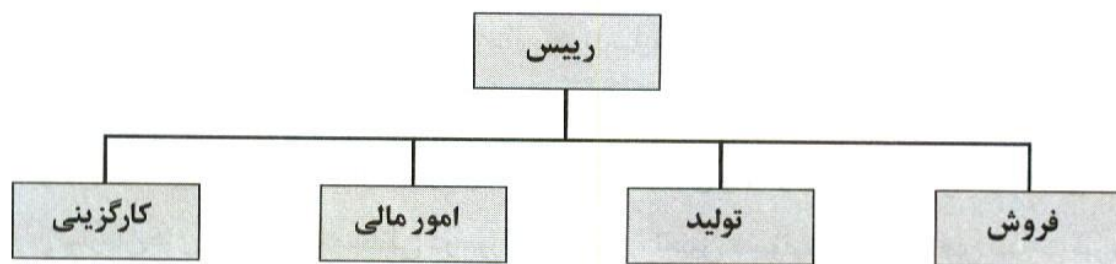
۱-۱. اعتماد: هر چه مدیران به زیردستان اعتماد بیش‌تری داشته باشند و آنان را افرادی شایسته بدانند، تفویض اختیارات به زیردستان بیش‌تر خواهد شد و نهایتاً در کسب و کار عدم تمرکز بیش‌تری به وجود خواهد آمد.

۱-۲. اطلاعات: هر چه مکانیزم‌های تبادل اطلاعات به نقاط تصمیم‌گیری بیش‌تر باشد و سیستم بازخور مناسبی برای ارزیابی نتایج تصمیمات وجود داشته باشد، عدم تمرکز سازمانی نیز بیش‌تر خواهد شد.

۱-۳. گستره‌ی تأثیر یک تصمیم بر واحدهای دیگر: هر چه تصمیمات متخذه به وسیله‌ی یک واحد بر عملیات واحدهای دیگر تأثیر گذارتر باشد، میزان مشارکت سایر واحدها در تصمیم‌گیری بیش‌تر می‌شود و این زمینه را برای عدم تمرکز سازمانی فراهم می‌نماید (مقیمی، ۱۳۷۸، صص ۴۳-۴۲).

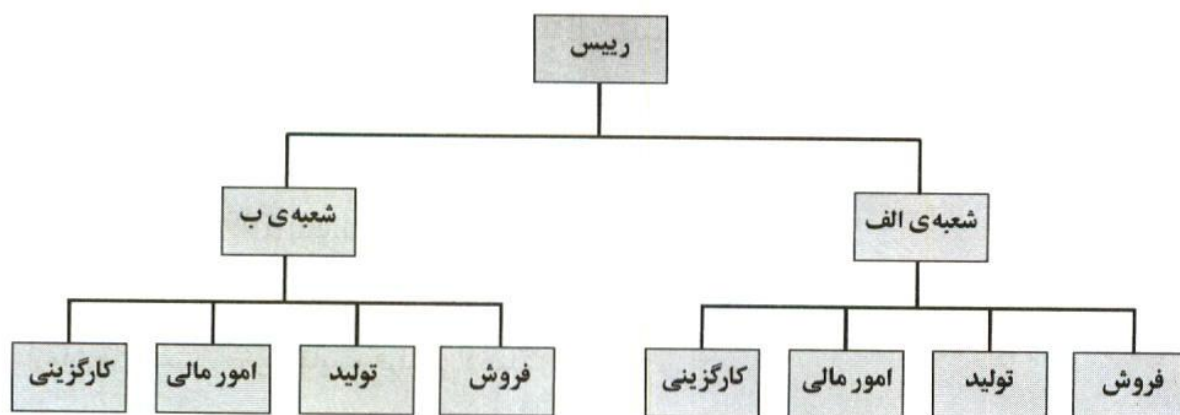
انتخاب ساختار مناسب برای کسب و کار مخاطره‌آمیز، در توانایی سازمان برای دستیابی به اهداف بلند مدت تأثیر حیاتی دارد. ساختار درونی سازمان همچنین بر کارایی و اثربخشی کسب و کار تأثیرگذار است. ساختار سازمانی به ویژه در زمانی که کسب و کار دارای ماهیت خانوادگی است، از اهمیت بیشتری برخوردار است. کسب و کارهای جدید و کوچک، اغلب از ساختار ساده که تنها یک فرد دارای قدرت و اختیار رسمی است، استفاده می‌کنند. ساختار ساده در مراحل اولیه، ساختاری مناسب و کارآمد است، اما زمانی که سازمان با محیط مبهم و پیچیده مواجه می‌شود و رشد می‌یابد، این نوع ساختار کارآمدی خود را از دست می‌دهد (Fry, 1993, p.340).

سازماندهی به معنی چینش فعالیت‌های کسب و کار به گونه‌ای است که این فعالیت‌ها به طور نظام یافته به اهداف کسب و کار کمک کنند.



نمودار ۴-۵: ساختار سازمانی بر مبنای وظیفه

در صورت افزایش فعالیت های فروشگاه، رئیس فروشگاه قادر به اداره همه ی امور کارکنان نخواهد بود؛ بنابراین، ممکن است به طور غیررسمی، یکی از کارکنان را موظف به تنظیم جدول زمانی فعالیت افراد، و فرد دیگری را متصدی رسیدگی به تقاضای مشتریان جزء کند. به این ترتیب، برخی از افراد به مدیر کمک می کنند و ساختار اداری فروشگاه تغییر می یابد؛ به طوری که به تدریج کل وقت آنان صرف انجام امور یاد شده می شود و در آن امور متخصص می شوند. به این ترتیب، ساخت سازمان بر مبنای تخصص ها و وظایف افراد شکل می گیرد (نمودار ۴-۵). استفاده از این ساخت تا زمانی که فروشگاه توسعه یابد و تعداد کارکنان آن به صدها نفر برسد، امکانپذیر خواهد بود؛ ولی با توسعه ی فروشگاه و متنوع شدن فعالیت های تجاری آن، ممکن است راهبرد تجاری شرکت تغییر کند و مدیر فروشگاه در صدد توسعه ی جغرافیایی فعالیت های فروشگاه برآید. در این صورت، علاوه بر تخصص و وظایف افراد باید منطقه ی جغرافیایی فعالیت را نیز هنگام طراحی ساخت سازمانی، در نظر بگیرد (نمودار ۵-۵).



نمودار ۵-۵: ساختار سازمانی بر مبنای منطقه ی جغرافیایی

بنابراین، باید ساختار سازمانی را بر حسب نیازهای جدید سازمان و تغییراتی که به تدریج در راهبردهای آن ایجاد می‌شود، اصلاح کرد. نوع سازمان و ساختار سازمانی، تأثیر زیادی بر فرآیند مدیریت آن دارد؛ زیرا تعداد و نوع مسائلی که هر مدیر با آن سروکار دارد، به نوع سازمان و اندازه‌ی آن بستگی دارد. برای مثال، مدیران سازمان‌های کوچک، با مسائلی در مورد تقسیم کار، تعیین مسئولیت‌ها و حیطه‌ی نظارت سروکار دارند و مشکل عمده‌ی آنان این است که گروهی از مدیران ورزیده را برای اداره‌ی سازمان بیابند. مدیران سازمان‌های متوسط، بیشتر با مشکل ایجاد ساختار وظیفه‌ای، تأمین نیروی انسانی متخصص و ایجاد هماهنگی بین آن‌ها سروکار دارند و سازمان‌های بزرگ، درگیر مسائل مربوط به تمرکززد. در واقع، هرچه سازمان بیشتر توسعه می‌یابد، ایجاد هماهنگی بین واحدهای مختلف آن، دشوارتر می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۴، ص ۲۷۶-۲۷۹).

در یک تقسیم‌بندی کلی، ساختار سازمان‌ها را می‌توان به دو دسته‌ی اصلی تقسیم کرد:

۱. ساختار بوروکراتیک

۲. ساختار ارگانیکی

در یک ساختار بوروکراتیک؛ قدرت، دانش و داده‌ها در سطح عالی سازمان متمرکز می‌شود و ساختاری منطقی و غیرشخصی است که مبتنی بر تصمیم‌گیری متمرکز، مقررات و رویه‌های رسمی، انجام فرآیندهای سازمانی در حالتی رسمی و یکسان و وظایف تخصصی شده، بنا گردیده است.

یک سازمان کارآفرین، خواهان اجتناب از ساختار بوروکراتیک و مکانیکی و استقرار ساختار ارگانیکی است؛ زیرا ساختار ارگانیکی، نوآوری و کارآفرینی را در سازمان افزایش می‌دهد. ساختار کارآفرینانه‌ی ارگانیکی دارای دگرگون‌پذیری و انعطاف، حداقل سلسله مراتب و صرفاً مقررات ضروری است و بر مرزگستری افقی تأکید دارد. هدف از ساختار ارگانیکی، حفظ نوآوری و بهره‌وری در سازمان است که برای حمایت از چنین ساختاری، به توانمندسازی به عنوان بخشی از استراتژی سازمانی توجه می‌شود (Cornwall & Perlman, 1990, pp.108-109).

«کورنوال و پرلمن»^{۱۴} با استفاده از پنج معیار، سازمان‌های کارآفرینانه را از جهت ساختار سازمانی با سازمان‌های سنتی مورد مقایسه قرار می‌دهند:

جدول ۵-۱: مقایسه ساختار سازمانی سازمان های کارآفرینانه و سنتی

(Ibid, PP.108-109)

سازمان سنتی	سازمان کارآفرینانه
اختیار بسیار متمرکز، سلسله مراتب رسمی	تمرکز پایین، توانمندسازی دیگران
رسمیت بالا (هماهنگی فعالیت ها بوسیله ی مقررات رسمی اداره می شود)	رسمیت پایین
واحدهای وظیفه ای	تیم های خود مدیریتی مستقل
ساختار سازمان روابط خصمانه را در سازمان افزایش می دهد	ساختار سازمان، همکاری در درون سازمان را افزایش می دهد
پیچیدگی زیاد است، تخصصی کردن کارها با ارزش است	پیچیدگی کم و شرح مشاغل کم. کارکنان ممکن است متخصص باشند، اما بصورت تیمی کار می کنند.

در مجموع، سازمان های کارآفرینانه سه نوع تغییر اساسی برای کاهش تأثیرات منفی بوروکراسی غیرکارکردی و ارتقاء نوآوری، خلاقیت، فرصت گرایی و اعمال ریسک مورد توجه قرار می دهند که عبارتند از: لایه های ساختاری کمتر، استفاده بیشتر از تیم ها و کوچک سازی.

مطالعه ی موردی ۶:

پیشقدمی در میهمان نوازی^{۲۵}

مرکز تجمع و کنفرانس «لیگ وی» در ۱۸ مایلی غرب «آستین» در ایالت تگزاس آمریکا واقع است. این محل که ابتدا در دهه ی ۱۹۶۰ ساخته شد، مشتریان را از سراسر ایالت تگزاس جذب می کرد. اما جاذبه ی ملی تغییر کرد؛ زیرا شرکت «دالی» این محل را خرید و میلیون ها دلار صرف توسعه ی تسهیلات آن کرد و آن را به یک مکان پر جاذبه ی ملی مبدل ساخت. اتاق های جدیدی برای میهمانان اضافه و یک اتاق غذاخوری و اتاق بازی نیز ساخته شد. همچنین طرح هایی برای ساختن اتاق های جدید جلسات تهیه شده است. استراتژی کلی این طرح، ارتقای سطح این محل و متمایز ساختن آن از رقبا بود.

بخشی از استراتژی، برکارآفرینی متمرکز شده بود. مرکز «لیک وی» سریعاً فهمید که برای موفقیت کسب و کارش بهتر است دست از رقابت بکشد، از این رو، سعی کرد با انتخاب دقیق پرسنل، آموزش و تشویق آنان به پیروی از

فلسفه‌ی «پیشقدمی در میهمان‌نوازی» به این موفقیت نایل آید. منظور این شرکت از «پیشقدمی در میهمان‌نوازی» این بود که کارکنان حداکثر تلاش خود را به کار بندند تا میهمانان در طول مدت اقامت خود، بیشترین لذت و بهره را ببرند. مثلاً اگر میهمانی تعدادی چمدان را از اتومبیل تا مکان جلسه حمل می‌کرد، یکی از کارکنان با شتاب به سوی او می‌رفت، چمدان‌ها را از دست او می‌گرفت و شخصاً آن‌ها را حمل می‌کرد. لازم نبود میهمان درخواست کمک کند. کارکنان مواظب بودند که در صورت مشاهده‌ی میهمانان، سریعاً به سوی آنان بروند به آن‌ها کمک کنند.

«لورنس باربیر»، مدیر این شرکت، با استفاده از روش‌های مختلف، این تغییر را ایجاد کرد. یک روش، گفتن داستان‌هایی بود که نشان‌دهنده‌ی خدمات خوب‌اند. این داستان‌ها ابتدا در باره‌ی سازمان‌های دیگر بودند، اما در چند ماه گذشته درباره‌ی قهرمانان «لیک‌وی» بوده‌اند. در برخورد اول، خدمتکار برای رفتن به یک ویلا در پیاده‌رو قدم می‌زند. او هنگام عبور از کنار یک میهمان، حرفی نمی‌زند. این بدان معناست که میهمان‌نوازی اصلاً در اینجا وجود ندارد. در برخورد دوم، میهمان به آن خدمتکار می‌گوید: «حالتان چطور است؟» او پاسخ می‌دهد: «خوبم؛ متشکرم.» این برخورد، میهمان‌نوازی انفعالی است. در برخورد سوم، خدمتکار با گفتن جمله‌های «صبح به خیر.» «حالتان چطور است؟» پیشقدم می‌شود و میهمان پاسخ می‌دهد: «خوبم، متشکرم. شما چطورید؟» این نوع برخورد، میهمان‌نوازی پیشقدمانه نام دارد.

روش دیگر برای تغییر نگرش کارکنان، اشاعه‌ی اهداف فعالیت مرکز «لیک‌وی» است. این هدف به شرح زیر است:

تنها چند مرکز ممتاز وجود دارد که می‌توانند بین «متوسط» و «عالی» فرق بگذارند. ما احساس می‌کنیم که «لیک‌وی» یکی از این مراکز است. تنها راه تبدیل شدن به یک مرکز ممتاز این است که نیازهای میهمانان خود را بهتر از هرکسی بشناسیم و آن‌ها را برآورده کنیم. ما متعهدیم هرکاری را که برای دستیابی به این هدف لازم است، انجام دهیم. میهمان‌نوازی پیشقدمانه باعث می‌شود تا ما از دیگر رقبا متمایز شویم.

این هدف، روی یک طومار بزرگ نوشته شده است که هریک از کارکنان در سال یک بار آن را امضاء می‌کند. علاوه بر این، هدف فعالیت این مرکز در جلسه‌ی ماهانه‌ی شورای نمایندگان کارکنان قرائت و به بحث گذاشته می‌شود. «باربیر» و مدیران دیگر، این هدف را همراه با جوایزی، از جمله جایزه‌ی «کارمند ماه»، جایزه‌ی «میهمان‌نوازی پیشقدمانه» و نصب تابلوهایی در اتاق غذاخوری، به طور فعالانه‌ای تقویت می‌کنند.

یکی از برندگان جایزه‌ی «کارمند ماه» پی برد که قطعه‌ای از تجهیزات سمعی و بصری، قبل از جلسه عیب پیدا کرده و خراب شده است. به دلیل این که قطعه‌ی دیگری برای جایگزین کردن آن وجود نداشت. او به خانه‌ی والدین خود که در همان نزدیکی بود، رفت و قطعه‌ی VCR متعلق به آنان را برای استفاده در جلسه، همراه خود آورد. جلسه به موقع آغاز شد و کارها به خوبی پیش رفت. این شرکت از هریک از کارکنان خود می‌خواهد که چنان رفتار کنند که گویی کارآفرین داخلی شرکت‌اند و مسئولیتی را برعهده گیرند که با این سمت همراه است.

سوالات

۱. کارآفرینی سازمانی چیست؟ توضیح دهید.
۲. بعضی از اصولی که «لیک وی» برای عرضه ی یک رویکرد «عملی» به کارآفرینی از آن ها استفاده می کند، کدام اند؟ سه اصل را تعیین و تشریح کنید.

۳. مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی به عنوان سومین کارکرد مدیریت، شامل تمام فعالیت هایی می شود که از جذب تا بازنشستگی کارکنان می باشد. با استفاده از این کارکرد، سازمان تلاش می کند تا از منابع انسانی خود برای دستیابی به اهداف در سطح عملکردی بالا استفاده کند.

به همین منظور ابتدا بایستی برای مشاغلی که در بخش سازماندهی طراحی گردیده، با استفاده از فرایند تجزیه و تحلیل شغل (کار شکافی) برای هر شغل، شرح شغلی نوشته شود و بعد از آن، نوبت به تنظیم شرایط احراز شغلی می رسد.

در مرحله ی بعد با استفاده از روش های مختلف، با درج آگهی و... از متقاضیان استخدام دعوت می گردد و در یک فرایند چند مرحله ای، افراد مورد نظر با توجه به ویژگی های مطرح شده در شرایط احراز، تطبیق داده می شوند (تطبیق شغل با شاغل) و از میان آن ها بهترین گزینه ها انتخاب می گردند. سپس نوبت به مرحله ی جامعه پذیری (اجتماعی شدن) می رسد. در این مرحله، فرد باید با فرهنگ و مقررات و رویه های سازمان آشنا شود و ضمن پذیرش هنجارهای اساسی سازمان، آمادگی لازم برای انجام وظایف محوله را پیدا نماید. در مرحله ی بعد، فرایند آموزش کارکنان و بهبود مدیریت مورد نیاز خواهد بود. چرا که ممکن است افرادی که در سازمان انتخاب شده اند، دقیقاً منطبق با شرایط شغل نباشند. برای پرکردن این خلاء، نیاز به آموزش است و از طرف دیگر به علت نیازهای جدیدی که مطرح می گردد، کارکنان و مدیران باید مهارت های جدیدی کسب کنند؛ لذا باز هم آموزش اهمیت می یابد. از این رو با استفاده از روش های مختلف از قبیل آموزش ضمن خدمت، سخنرانی، سمینار و... افراد مورد نظر به تقویت مهارت ها و فنون مورد نیاز مرتبط با وظایف خود می پردازند.

برای نگهداری نیروی انسانی و ارتقائات و همچنین ارائه ی دستمزدهای متناسب با فعالیت های آن ها، سازمان نیازمند سیستم ارزیابی عملکرد است که بایستی ضمن طراحی این سیستم که با استفاده از روش های مختلفی انجام می گیرد، معیارهای ارزیابی تدوین و عملکرد افراد مورد ارزیابی قرار گیرد. آنگاه

با استقرار یک سیستم پاداش و حقوق، خدمات کارکنان جبران شود و سازمان روابط مثبتی را با کارکنان یا اتحادیه‌ها برقرار نماید. علاوه بر آن، با استقرار یک سیستم انضباطی مناسب، با کارکنان خاطی برخورد گردد و حتی برای بازنشسته شدن افراد نیز تدابیر لازم اندیشیده شود (مقیم، ۱۳۸۸، صص ۱۲۸-۱۲۷).

۳-۱. فرآیند مدیریت منابع انسانی

کارمندیابی: سازمان باید ذخیره‌ای از نیروهای انسانی را در دسترس داشته باشد تا بتواند از میان آنان کارکنان توانمندتری را انتخاب کند. سازمان باید ابتدا تعداد کارکنانی که باید استخدام شوند و نوع مهارت‌های موردنیاز خود را پیش‌بینی کند. همچنین سازمان باید معین‌کند که چه وقت به این نیروها نیاز خواهد داشت. داوطلبان استخدام را می‌توان از طریق درج آگهی در رسانه‌ها و مراجعه به مؤسسات کاریابی و مراکز آموزشی شناسایی کرد.

انتخاب: پس از کارمندیابی برای منصب‌های خالی، باید افرادی را که بهتر می‌توانند نیازهای سازمان را برآورده سازند، انتخاب کرد. انتخاب، مستلزم تصمیم‌گیری دشواری است؛ زیرا هریک از انسان‌ها شخصیتی منحصر به فرد دارند.

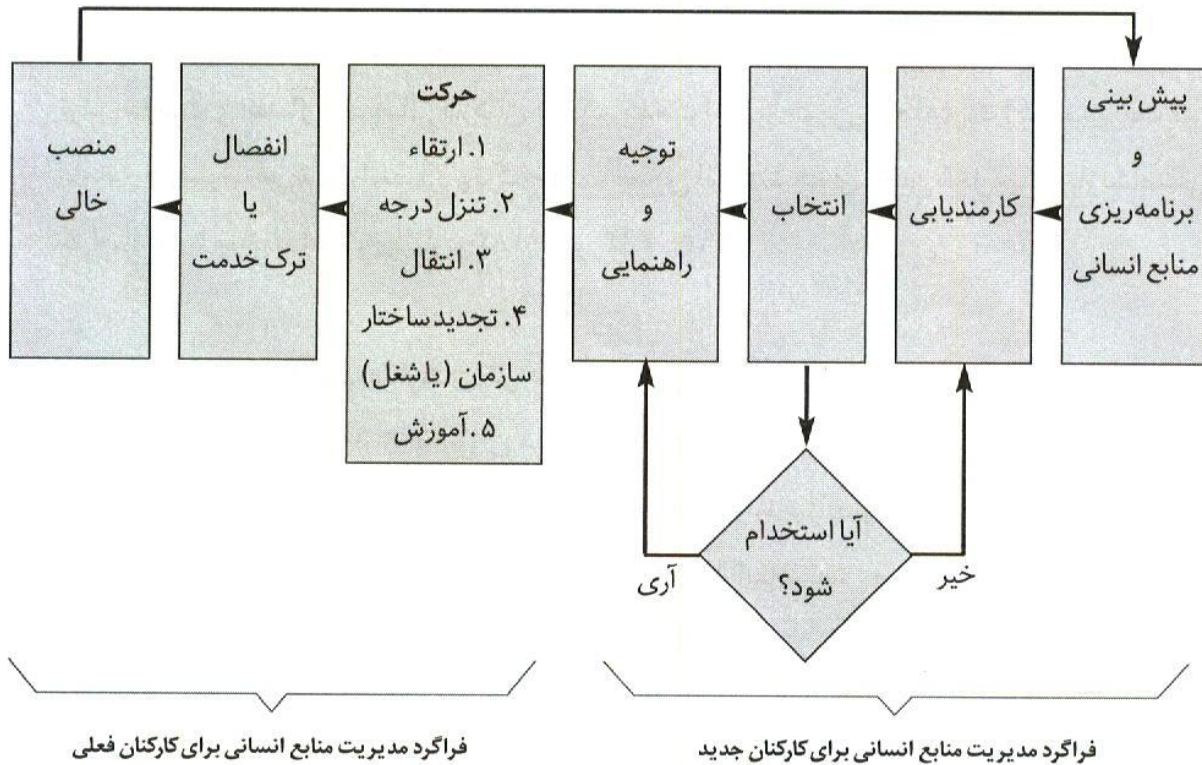
«پیتز دراکر» پنج اصل اساسی برای بکارگیری نیروی انسانی و انطباق شغل با افراد متقاضی شغل ارائه می‌نماید:

۱. درباره‌ی نیازمندی‌ها و الزامات شغل فکر کنید: در کسب و کارهای کوچک ممکن است شرح شغلی وجود نداشته باشد و یا کتابچه‌ی شرح شغل در سازمانهای پرسابقه و بزرگ معمولاً ممکن است متعلق به سال‌های خیلی دور بوده و تغییرات لازم متناسب با شرایط جدید در آن لحاظ نشده باشد. بنابراین لازم است در خصوص ماهیت شغل و آنچه که نبض تپنده‌ی شغل می‌باشد، بررسی‌های کافی صورت پذیرد و در صورت نیاز، اصلاحات لازم در آن به عمل آید.

۲. تعدادی از افراد که بطور بالقوه شرایط احراز شغل را دارند، شناسایی نمایید: شرایط احراز شغل، بیانگر حداقل‌های لازم است. بطور طبیعی هیچ کدام از متقاضیان حایز کلیه شرایط نیستند. لذا برای تصمیم‌گیری مؤثر و انتخاب بهترین شخص، باید بین سه تا پنج متقاضی حایز شرایط را برای یک شغل مشخص مورد توجه قرار داد.

۳. درباره‌ی چگونگی یافتن متقاضیان به دقت تفکر و تأمل کنید: پرسش در این مرحله در خصوص نقاط قوت افراد متقاضی است و سپس شناسایی نقاط قوتی که با شغل مورد نظر انطباق دارند.

اقدام برای جایگزینی



نمودار ۵-۶: فرآیند مدیریت منابع انسانی

۴. با هر یک از متقاضیان چندین نفر مصاحبه کنند: تمامی افراد دارای تصور اولیه، ذهنیت قبلی، خوش آمدن یا بیزار بودن از موضوع یا کسی هستند. با چنین شرایطی، خوب است که افراد مختلفی راجع به فرد متقاضی اظهار نظر کنند.

۵. از اینکه فرد منصوب شده، شغل مورد نظر را بخوبی شناخته است، اطمینان حاصل کنید: بعد از اینکه فرد منتخب در شغل مورد نظر منصوب شد، بعد از سه تا چهار ماه باید تقاضاها و الزامات اولیه شغل را فراموش نموده و بر روی تقاضاها و الزامات جدید شغل متمرکز شود (مقیم، ۱۳۸۵، صص ۲۱۳-۲۱۲).

توجیه و راهنمایی: پس از استخدام کارکنان جدید، باید آنان را برای انجام وظایفشان راهنمایی و با موقعیت شغلی خود آشنا کرد. در برنامه های توجیهی، در مورد کارهایی که کارکنان باید انجام دهند، کارهایی که نباید انجام دهند، و توقعی که سازمان از آنان دارد، اطلاعاتی به کارکنان داده می شود.

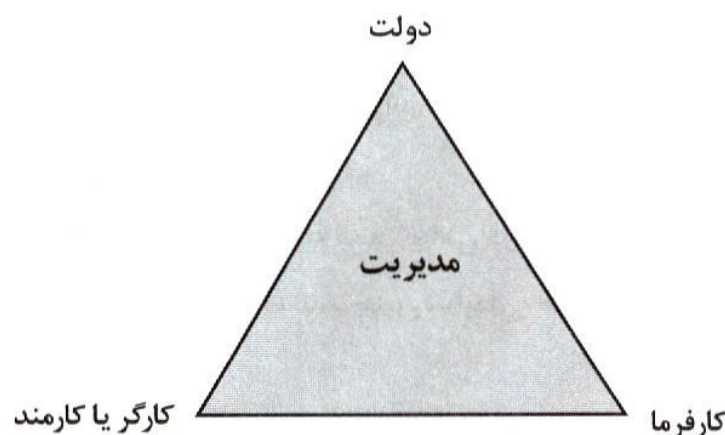
حرکت: کارکنان استخدام شده، پس از توجیه نسبت به شغل خود، به منزله ی عضو جدید وارد فراگرد مدیریت نیروی انسانی سازمان می شوند و از طریق انتقال، ارتقا، تنزل درجه و آموزش ضمن خدمت، به حرکت در مسیرهای پیشرفت شغلی می پردازند. هرگاه یکی از کارکنان در منصب جدیدی قرار گیرد،

منصب قبلی او خالی می‌شود. به این ترتیب، افراد جای یکدیگر را در سازمان پر می‌کنند و با انجام وظایف خود، سازمان را در جهت نیل به اهداف یاری می‌کنند.

ترک خدمت و انفصال: انفصال کارکنان و ترک خدمت آنان، آخرین مرحله‌ی فراگرد مدیریت نیروی انسانی محسوب می‌شود. انفصال و ترک خدمت ممکن است نتیجه‌ی یافتن شغل بهتر، بازنشستگی، از کارافتادگی یا مرگ باشد (رضائیان، ۱۳۸۴، ص ۳۹۳-۳۹۵).

۲-۳. روابط کار در کسب و کارهای کارآفرینانه

روابط کار فرآیندی است که از طریق آن مدیریت و کارکنان، شرایط و ارتباطات کاری را شناسایی و تعیین می‌نمایند که این روابط اغلب بصورت مکتوب و در برخی موارد نیز بصورت شفاهی تعریف می‌شوند. در یک سازمان تولیدی یا خدماتی، عناصر مختلفی در روابط کار ایفای نقش می‌کنند که با توجه به دیدگاه‌های صاحب‌نظران مختلف، ارتباط این عناصر را می‌توان در قالب نمودار ۵-۷ ترسیم نمود:



نمودار شماره ۵-۷: عناصر مختلف روابط کار
(مقیمی، ۱۳۸۵، ص ۲۳۰)

کارفرمایان^{۱۶} کسانی هستند که سرمایه لازم برای شرکت مورد نظر را فراهم نموده و صاحب کسب و کار محسوب می‌شوند. مستخدمین^{۱۷} افرادی هستند که نیروی کار خود را در اختیار کسب و کار قرار داده و در سازمان کار می‌کنند. دولت^{۱۸} به عنوان عنصر نظارتی و تنظیم کننده، روابط بین کارفرما و کارگران یا کارمندان را از طریق قوانین و مقررات تنظیم می‌نماید. مدیریت^{۱۹} نیز به نمایندگی از طرف کارفرما، برای

16. employers

17. servants or employees

18. government

19. management

تحقق اهداف سازمان با حداکثر کارایی و بهره‌وری، مشارکت‌کنندگان در فعالیت‌های سازمانی (کارفرما، مستخدم و حتی مشتریان) را از طریق روش‌های دموکراتیک هماهنگ می‌سازد. دموکراسی صنعتی نتیجه معاضدت و مشارکت کارفرما، مستخدمین، تشکلهای کارگری و کارفرمایی، حکومت و عموم مردم است که می‌تواند این احساس را در کارکنان بوجود آورد که آنها صرفاً دریافت‌کننده‌ی حقوق و مزایا نیستند، بلکه مشارکت‌کنندگانی فعال هستند. در چنین فضایی، کارمندان و کارفرمایان احساس می‌کنند که برای رسیدن به هدف مشترکی در حال کار کردن با یکدیگر می‌باشند (مقیمی، ۱۳۸۵، صص ۳۱-۲۳۰). بر طبق قانون کار جمهوری اسلامی ایران، کارفرما شخصی حقیقی یا حقوقی است که مستخدم به درخواست و به حساب او در مقابل دریافت حق السعی کار می‌کند. مدیران و به طور عام کلیه‌ی کسانی که عهده دار اداره‌ی کسب و کار هستند، نماینده‌ی کارفرما محسوب می‌شوند و کارفرما مسوول کلیه‌ی تعهداتی است که نمایندگان مذکور در قبال مستخدم به عهده می‌گیرند. مستخدم یا کارگر از لحاظ این قانون کسی است که به هر عنوان در مقابل دریافت حق السعی اعم از مزد، حقوق، سهم سود و سایر مزایا به درخواست کارفرما کار می‌کند (همان مأخذ، ص ۲۳۱).

در بخش کسب و کار خصوصی، مستخدم تحت عنوان کارگر مورد خطاب قرار می‌گیرد و دولت جمهوری اسلامی ایران نقش تنظیم‌کنندگی خود در روابط کار را از طریق «قانون کار» ایفا می‌نماید. روابط کار در کسب و کار به معنی روابط خوب بین کارکنان و کارفرماست. «اعتماد، اعتماد می‌آورد»^{۲۰}، شعار مبنایی است که روابط کار در سازمان براساس آن قالب‌بندی می‌شود. در تمامی فرآیند روابط انسانی، بهترین رویکرد برای حل هر مسأله، القاء اعتماد متقابل بین کارکنان و کارفرمایان یا مدیران می‌باشد (همان مأخذ، ص ۲۳۱).

به طور کلی دو نوع تضاد ممکن است بین کارفرما یا مدیریت با کارگران یا کارکنان بوجود آید که عبارتند از:

۱. تضاد منافع^{۲۱}: این نوع تضاد وقتی رخ می‌دهد که گروه‌های مختلف برای کسب منافع بیشتر از منابع مشخصی با یکدیگر رقابت می‌کنند که نهایتاً منجر به چانه‌زنی حقوق و دستمزد، ایجاد شرایط جدید کار، توافقات دست‌جمعی و غیره می‌شود. این نوع تضادها از طریق «مذاکره»^{۲۲} حل می‌شود.

۲. تضاد مربوط به احقاق حقوق^{۲۳}: این نوع تضاد به علت تخطی یا عدم رعایت شرایط قرارداد کار توسط طرفین (کارفرما یا مستخدم) ایجاد می‌شود. برای حل این نوع تضاد از روش «حکمیت شخص ثالث»^{۲۴} استفاده می‌شود (همان مأخذ، ص ۲۳۲).

20. trust begets trust
21. conflicts of interest
22. negotiation

23. conflict of right
24. adjudication

اگر مدیران کارآفرین بدنال آرامش در محیط کسب و کار خود هستند، باید در روابط کاری خود با مستخدمین سازمانی شرایط ذیل را در نظر بگیرند:

• حقوق مکفی

• شرایط کاری مناسب

• ساعات کاری معقول

• تعطیلات

• حداقل مطلوبیت‌های زندگی (همان مأخذ، ص ۲۳۲).

در جمهوری اسلامی ایران، قانون کار به تنظیم روابط کارفرما و کارگر (مستخدم) می‌پردازد. برخی نکات قانونی کاربردی که صاحبان کسب و کار و کارآفرینان باید در بکارگیری نیروی انسانی مورد توجه قرار دهند، به اختصار مورد اشاره قرار می‌گیرد:

۱. برابر ماده یک قانون کار، کلیه کارفرمایان (اعم از دولتی و خصوصی) مشمول تبعیت از قانون کار می‌باشند. از دید قانون کار، کارگر به کسی اطلاق می‌گردد که در ازاء دریافت دستمزد، به دستور و به حساب شخص دیگری (اعم از حقیقی یا حقوقی) به فعالیتی نرم افزاری یا سخت افزاری مشغول است.

۲. طبق ماده ده قانون کار، قرارداد کار علاوه بر مشخصات دقیق طرفین باید حاوی موارد ذیل باشد:

– نوع کار یا حرفه یا وظیفه ای که کارگر باید به آن اشتغال یابد

– حقوق یا مزد مبنا و لواحق آن

– ساعات کار، تعطیلات و مرخصی‌ها

– محل انجام کار

– تاریخ انعقاد قرارداد کار

– مدت قرارداد، چنانچه کار برای مدت معین باشد

– موارد دیگری که عرف و عادت شغل یا محل ایجاب نماید.

۳. توصیه می‌شود که در قرارداد کار، چند مولفه مورد توجه ویژه قرار گیرد: نام و آدرس طرفین، میزان حق السعی (با ذکر ریز مزایای متعلقه، ولو اینکه در حقوق ماهیانه مستتر باشند)، حوزه خدمت، معرفی نماینده رابط کارفرما، شرح وظایف کارگر و تاکید بر اینکه آیا کارفرما اجازه دارد کارگر را به مأموریت اعزام نماید یا خیر؟ آیا کارفرما اجازه دارد محل کار را تغییر دهد؟ و از همه مهمتر اینکه در مشاغلی که طبیعت آنها می‌تواند دائم باشد، دایره اعتبار و انقضاء این قرارداد بایستی صراحتاً تعیین گردد. چرا که در کارهایی که

- طبیعت آنها جنبه مستمر دارد، در صورتی که مدتی در قرارداد ذکر نشود، قرارداد دائمی تلقی می شود.
۱. مجموع ساعات کار نباید از ۴۴ ساعت در هفته و ۸ ساعت در روز تجاوز نماید. برای کارهای سخت و زیان آور و زیرزمینی، ساعات کار نباید از ۳۶ ساعت در هفته و ۶ ساعت در روز فراتر رود.
۲. برابر قانون، مزد هر ساعت کار اضافه ارجاعی به کارگر، ۴۰ درصد بیشتر از مزد ساعات کار عادی است. برای محاسبه ساعات غیبت یا تاخیر کارگران، در قانون تکلیفی تعیین نشده است و نمی توان بیشتر از ساعات غیبت یا کسر کار کارگران را از حقوق ماهیانه ایشان برداشت نمود، مگر در مورد کارگاههایی که دارای کمیته انضباطی هستند و در این خصوص دارای مقررات خاصی باشند.
۳. مرخصی استحقاقی سالانه کارگران با استفاده از مزد و احتساب چهار روز جمعه جمعاً یک ماه است. این مدت برای مشاغل سخت و زیان آور ۵ هفته است. کارگر نمی تواند بیش از ۹ روز از مرخصی سالانه خود را ذخیره کند.
۴. کلیه دریافتهای قانونی که کارگر به اعتبار قرارداد کار اعم از مزد یا حقوق، کمک عائله مندی، هزینه های مسکن، خواربار، ایاب و ذهاب، مزایای غیر نقدی، پاداش افزایش تولید سود سالانه و نظایر آن ها دریافت می نماید را حق السعی می نامند.
۵. چنانچه مزد با ساعات انجام کار مرتبط باشد، آن را مزد ساعتی و در صورتی که بر اساس میزان کار یا محصول تولید شده باشد، کارمزد و چنانچه بر اساس محصول تولید شده و میزان انجام کار در زمان معین باشد، کارمزد ساعتی نامیده می شود. در صورتی که پرداخت مزد به صورت ماهانه باشد این نوع پرداختی پایان ماه را حقوق می گویند.
۶. بعضی از کارفرمایان یا کارگران تصور می کنند که صرف وجود یک قرارداد مدون و مکتوب، دال بر رابطه اشتغال فیما بین است و یا بر عکس عدم وجود آن، نافی این رابطه است. در حالی که (بر خلاف تصور عموم) بعضی اوقات عدم وجود یک قرارداد کتبی (که اغلب کارفرمایان بر آن اصرار دارند) حقوق بیشتری برای کارگر ایجاد می کند تا وجود آن. یک قرارداد می تواند کتبی باشد و یا بر مبنای تفاهم و توافق شفاهی مابین کارگر و کارفرما منعقد گردد. قانون مدنی (که مبنا و سرمشق کلیه قوانین کشور است) صراحت دارد که قرارداد می تواند شفاهی باشد و نیازی به مکتوب کردن آن نیست، هر چند که قرآن کریم به مومنان توصیه کرده است معاملات خود را بنویسند و برای آن شهودی بگیرند. بنابر این توصیه به هر دو طرف قرارداد کار این است که توافقات خود را در چهار نسخه بنویسند.
۷. در قانون کار جمهوری اسلامی ایران، اشاره شده است که طرفین می توانند با توافق یکدیگر دوره ای را

به نام دوره آزمایشی کار تعیین نمایند که این دوره نیاز به انعقاد قرارداد مجزایی ندارد. برابر همان رویه نانوشته ای که در مراجع حل اختلاف جاری است، دوره یکماهه شروع رابطه کاری را بعنوان دوره آزمایشی تلقی می کنند. بر این اساس چنانچه قرارداد کتبی فیما بین طرفین وجود نداشته باشد و کارگری در طول یکماه اول اشتغال بکار، از کار اخراج گردد، از نظر این مراجع بلامانع می باشد، چرا که این دوره می تواند بعنوان دوره آزمایشی تلقی گردد. پس از سپری شدن مدت یکماهه فوق الاشاره، چنانچه هنوز قراردادی بین طرفین منعقد نشده باشد، کارگر دائمی شناخته می شود.

۸. استعفای کارگر می بایستی حداقل یکماه قبل، کتبا به کارفرما اعلام شده باشد و در این صورت نیازی به موافقت کتبی کارفرما ندارد. در غیر این صورت می تواند با جلب موافقت کارفرما نیز استعفا نموده و به خدمت خود پایان دهد. اغلب هیاتهای حل اختلاف، عمل کارگری را که بدون رعایت این ماده قانونی، با کارفرما قطع رابطه کاری نموده باشد، ترک کار غیر موجه تشخیص داده و وی را مستحق دریافت مزایای پایان خدمت نمی دانند.

نمونه قرارداد کار

این قرارداد به موجب ماده (۱۰) قانون کار جمهوری اسلامی ایران و تبصره (۳) الحاقی به ماده (۷) قانون کار موضوع بند (الف) ماده (۸) قانون رفع برخی از موانع تولید و سرمایه گذاران صنعتی، مصوب ۱۳۸۷/۸/۲۵ مجمع تشخیص مصلحت نظام بین کارفرما / نماینده قانونی کارفرما و کارگر منعقد می شود.

(۱) مشخصات طرفین: کارفرما / نماینده قانونی کارفرما

آقای / خانم / شرکت فرزند شماره شناسنامه / شماره ثبت: به نشانی:

و کارگر، خانم / آقای فرزند متولد

شماره شناسنامه شماره ملی میزان تحصیلات

..... نوع و میزان مهارت

..... به نشانی

..... منعقد می گردد.

(۲) نوع قرارداد: ☐ دائمی ☐ موقتی ☐ کار معین

(۳) نوع کار یا حرفه یا حجم کار یا وظیفه ای که کارگر به آن اشتغال می یابد:

(۴) محل انجام کار:

..... (۵) تاریخ انعقاد قرارداد:

..... (۶) مدت قرارداد:

..... (۷) ساعات کار:

میزان ساعات کار و ساعات شروع و پایان آن با توافق طرفین تعیین می گردد. ساعات کار نمی تواند بیش از میزان مندرج در قانون کار تعیین شود، لیکن کم تر از آن مجاز است.

(۸) حق السعی:

الف) مزد ثابت / مبنا روزانه / ساعتی ریال (حقوق ماهانه ریال)

ب) پاداش افزایش تولید یا بهره وری ریال که طبق توافق طرفین قابل پرداخت است.

ج) سایر مزایا:

۹) حقوق و مزایا به صورت هفتگی / ماهانه کارگر به حساب شماره نزد بانک شعبه توسط کارفرما یا نماینده قانونی وی پرداخت می گردد.

۱۰) بیمه: به موجب ماده (۱۴۸) قانون کار، کارفرما مکلف است کارگر را نزد سازمان تأمین اجتماعی و یا سایر دستگاه های بیمه گذار بیمه نماید.

۱۱) عیدی و پاداش: به موجب ماده واحده قانون مربوط به تعیین عیدی و پاداش سالانه کارگران شاغل در کارگاه های مشمول قانون کار - مصوب ۱۳۷۰/۱۲/۶ مجلس شورای اسلامی - به ازای یک سال کار، معادل شصت روز مزد ثابت / مبنا (تا سقف نود روز حداقل مزد روزانه قانونی کارگران) به عنوان عیدی و پاداش سالانه به کارگر پرداخت می شود. برای کارکم تر از یک سال میزان عیدی و پاداش و سقف مربوط به نسبت محاسبه خواهد شد.

۱۲) حق سنوات یا مزایای پایان کار: به هنگام فسخ یا خاتمه قرارداد کار، حق سنوات مطابق قانون و مصوبه ۷۸/۸/۲۵ مجمع تشخیص مصلحت نظام، براساس نسبت کارکرد کارگر پرداخت می شود.

۱۳) شرایط فسخ قرارداد: این قرارداد در موارد ذیل، توسط هریک از طرفین قابل فسخ است. فسخ قرارداد روز قبل به طرف مقابل کتباً اعلام می شود.

۱۴) سایر موضوعات مندرج در قانون کار و مقررات تبعی از جمله مرخصی استحقاقی، کمک هزینه مسکن و کمک هزینه عائله مندی نسبت به این قرارداد اعمال خواهد شد.

۱۵) این قرارداد در چهار نسخه تنظیم می شود که یک نسخه از آن نزد کارفرما، یک نسخه نزد کارگر، یک نسخه به شکل کارگری (در صورت وجود) و یک نسخه نیز توسط کارفرما از طریق نامه الکترونیکی یا اینترنت یا سایر طرق به اداره کار و امور اجتماعی محل تحویل می شود.

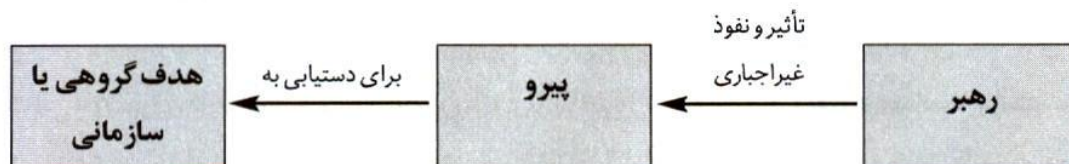
محل امضاء کارگر

محل امضاء کارفرما

۴. هدایت

هدایت، شامل رهبری و ایجاد انگیزش در زیردستان، جهت‌دهی به افراد، انتخاب کانال‌های ارتباطی مؤثر و حل تضادها در سازمان است. هدایت وظیفه‌ای است که طی آن، مدیران، چشم‌اندازی روشن از آینده‌ی سازمان به منظور پیروی اعضا و کارکنان خود ترسیم کنند تا به آنان کمک کنند که جایگاه خود را به عنوان ایفاگر نقش (منشأ اثر بودن) در مجموعه‌ی سازمان، در راستای دستیابی به اهداف در نظر بگیرند. برای انجام این وظیفه‌ی خطیر، مدیران باید دارای توانایی و مهارت‌های لازم مدیریتی و رهبری باشند تا بتوانند تعامل مؤثری با مجموعه‌ی افراد داخل و خارج سازمان برقرار کنند و از قدرت لازم شخصی و پست و مقام برای نفوذ و اثرگذاری برخوردار باشند. از آنجاکه دستیابی به اهداف سازمان، بدون همکاری و مشارکت افراد امکانپذیر نیست. مدیران باید تمام تلاش خود را به کار گیرند تا ضمن تجهیز به مهارت‌های مدیریتی، سبکی مناسب در رهبری مجموعه‌ی سازمانی انتخاب کنند که از حداکثر ظرفیت‌های سازمانی استفاده‌ی بهینه شود.

رهبری فرآیندی است که یک فرد برای دستیابی به اهداف تعریف شده گروه یا اهداف کسب و کار، بر اعضای گروه تأثیر می‌گذارد. این فرآیند را می‌توان در قالب نمودار زیر نشان داد:



نمودار ۵-۸: فرآیند رهبری

با توجه به فرآیند مذکور اولاً: رهبری، نفوذ از طریق قدرت شخصی است و نه قدرت اجبار و قانون؛ ثانیاً: تأثیرگذاری رهبری هدف مدار است و ثالثاً: رهبری نیازمند پیروان است؛ پیروانی که ممکن است متقابلاً بر رهبر تأثیرگذار باشند. بطور کلی می‌توان گفت که رهبری عبارتست از توانایی نفوذ در دیگران برای دستیابی به اهداف. براساس این تعریف، رهبری مترادف با نفوذ است (مقیمی، ۱۳۸۸، ص ۱۳۰).

مدیران در هدایت زیردستان خود می‌توانند از سبک‌های مختلف رهبری استفاده نمایند. در یک سوی طیف، سبک دستوری و سبک متقاعدکنندگی و در سوی دیگر طیف، سبک مشارکتی و سبک تفویضی قرار دارد. رهبران کارآفرین بجای برقراری رابطه رئیس مرئوسی و آمرانه (سبک دستوری و سبک متقاعدکنندگی) تلاش می‌کنند با مشارکت دادن کارکنان و تفویض امور به کارکنان بالغ و کارآمد (سبک مشارکتی

و سبک تفویضی) اهداف سازمان را محقق سازند. جدول زیر برخی از مصداق های رفتاری رهبران کارآفرین را در مقایسه با رهبران غیرکارآفرین نشان می دهد.

جدول ۵-۲: ویژگی های رهبران کارآفرین و غیرکارآفرین

(مقیمی، ۱۳۸۹، ص ۵۰)

ویژگی های رهبران غیر کارآفرین	ویژگی های رهبران کارآفرین
• معمولاً ناپیداست و دستوراتش را با واسطه ابلاغ می کند • دیر به محل کار می آید، اما سروقت آن را ترک می کند و خیلی از مواقع بی انصافیش مشهود است • اتاق کارش پر از وسایل است • مسائل ساده را برای مهم جلوه دادن در لفافه می گوید • گروه و کارش را در ارتباط با خودش می داند • دنبال قربانی می گردد تا اشتباهات را به او نسبت دهد • وقت زیادی را با مدیران ارشد می گذراند • موفقیت ها و اعتبارات گروه را به حساب خودش می گذارد	• در اتاقش همیشه باز و آماده ارائه راهنمایی به همکاران است • زود به محل کار می آید و دیرتر از بقیه محل کار را ترک می کند و در تمام تصمیم گیری ها منصف است • اتاق کارش ساده و بدور از تجمل است • مسائل پیچیده را بصورت ساده و روشن بیان می کند • گروه و اهداف کارش را خیلی خوب می داند • اشتباهات برای او موقعیت یادگیری هستند و همچنین اشتباهات افراد گروه را به حساب یادگیری می گذارد • وقت بسیار کمی را با مدیران ارشد می گذراند • تشویق را برای تیمش می خواهد و نه شخص خودش

یکی از جدیدترین روندها در هدایت و انگیزش کارکنان، « توانمندسازی»^{۲۵} است که براساس آن اختیار یا قدرت به زیردستان تفویض می شود. توانمندسازی عبارتست از فراهم نمودن آزادی بیشتر، استقلال کاری، مسوولیت پذیری برای تصمیم گیری و خودکنترلی در انجام کارها برای کارکنان سازمان. بسیاری از سازمان های امروزی برنامه های توانمندسازی را به اجراء درمی آورند، اما آنها کارکنان خود را با درجات مختلفی توانمند می سازند. در برخی سازمان ها، توانمندسازی به مفهوم ترغیب کارکنان به ارائه ی

ایده‌هاست، در حالی که اختیار نهایی تصمیم‌گیری بر عهده‌ی مدیران است. در برخی دیگر از سازمان‌ها، توانمندسازی به معنی اعطای آزادی و اختیار کامل برای اخذ تصمیمات و بکار بردن نوآوری‌هاست. هر سازمانی برای موفقیت در اقتصاد جهانی که رقابت شدیدی بین سازمان‌ها برای بقا، سودآوری و رشد وجود دارد، نیازمند آن است که از ظرفیت‌های بالقوه‌ی منابع انسانی سازمان خود حداکثر استفاده را به عمل آورد. مدیریت مشارکتی و توانمندسازی کارکنان، روش‌های کارآمدی برای بهره‌گیری از ظرفیت‌های منابع انسانی در سازمان هستند (مقیمی، ۱۳۸۷، ص ۱۱).

به زعم یکی از صاحب‌نظران، مدیریت مشارکتی فرآیندی است که کارکنان در زمینه‌های مختلفی همچون هدفگذاری، تصمیم‌گیری، حل مسائل و ایجاد تغییرات در سازمان به ایفای نقش می‌پردازند. بنابراین مدیریت مشارکتی چیزی بیش از سؤال کردن ساده از کارکنان برای ارائه دیدگاه‌ها و ایده‌های آنهاست. مدیریت مشارکتی باعث افزایش انگیزه در کارکنان می‌شود، به گونه‌ای که سه نوع نیاز اساسی کارکنان را ارضا می‌کند:

۱. نیاز استقلال

۲. پرمعنی ساختن وظایف کاری (غنی‌سازی شغل)

۳. ارتباطات و تماس‌های متقابل شخصی

رضایت ناشی از ارضاء این نیازها، احساس پذیرش و تعهد، امنیت شغلی، ایجاد چالش و نهایتاً رضایت شغلی را در کارکنان افزایش می‌دهد؛ و این احساسات مثبت نیز به نوبه‌ی خود منجر به افزایش نوآوری و عملکرد می‌شود. البته باید توجه داشت که بکارگیری مدیریت مشارکتی در تمام شرایط کارآمد نیست. طراحی کار، سطح اعتماد بین مدیریت و کارکنان، شایستگی کارکنان و آمادگی مشارکت‌کنندگان، عوامل تأثیرگذار در اثربخشی مدیریت مشارکتی هستند (همان مأخذ، صص ۱۸-۱۷).

چگونه می‌توان با منابع کمتر و محدودتر به موفقیت‌های بزرگ‌تر دست یافت؟ مواردی که در ذیل عنوان می‌شود، می‌تواند به عنوان راهنمای ساده‌ی هدایت و رهبری مؤثر به کار گرفته شود (سبحه، ۱۳۷۱، صص ۱۸-۱۷).

۱. از اتلاف وقت بی‌مورد و انجام دادن کارهای کوچک و دست و پا گیر خودداری کنید.

برای جلوگیری از اتلاف وقت و مدیریت زمان، فنون مختلفی وجود دارد. یکی از این فنون، قانون پاره‌تو^{۲۶} یا اصل ۲۰-۸۰ است. کارکرد قانون پاره‌تو در این است که مشخص می‌کند چه کارهایی باید بیشتر و چه کارهایی باید کمتر کارآفرین را به خود مشغول سازد (Tracy & Campbell, 2005, p.69).

برای تحقق قانون پاره‌تو چهار اقدام اساسی لازم است:

- شناسایی فعالیت‌ها با بالاترین ارزش؛ ۲۰ درصد کارهای انجام شده به وسیله‌ی فرد که منجر به کسب ۸۰ درصد ارزش‌های کاری می‌شود.
- شناسایی فعالیت‌های با کمترین ارزش؛ ۸۰ درصد کارهایی که توسط فرد انجام می‌شود و منجر به ارزش کاری پایین می‌شود.
- تصمیم به اختصاص زمان بیشتر به فعالیت با ارزش بیشتر؛
- تصمیم به واگذاری و یا حذف بسیاری از فعالیت‌ها با ارزش کاری پایین (Ibid , p.69).
- قانون پاره‌تو در این حالت به فرد اجازه می‌دهد تا به صورت معنادار سطح بهره‌وری کاری خود را شفاف نموده و تصمیماتش را با عنایت به استفاده‌ی بهینه از زمانش افزایش دهد (Ibid, p.69).
- قانون پاره‌تو در حوزه‌ی مدیریت کسب و کار چندین کاربرد دارد. قانون پاره‌تو بیان می‌دارد که:
 - بیست درصد مشتریان، هشتاد درصد محصولات هر کسب و کار را خریداری می‌کنند.
 - بیست درصد محصولات، تأمین‌کننده‌ی هشتاد درصد درآمدها هستند.
 - بیست درصد ابتکارات بازاریابی، منجر به هشتاد درصد نتایج بازاریابی می‌شوند.
 - بیست درصد کارکنان، موجبات هشتاد درصد بهره‌وری کسب و کار می‌گردند (Ibid , p.68).
- اساساً چهار روش برای افزایش بهره‌وری کسب و کار و حصول نتایج بیشتر در زمان کمتر وجود دارد:
 - انجام بیشتر برخی فعالیت‌های مشخص؛
 - انجام کمتر برخی فعالیت‌های مشخص؛
 - شروع به انجام برخی فعالیت‌هایی که فرد اکنون انجام نمی‌دهد؛
 - متوقف کردن انجام برخی فعالیت‌هایی که اکنون در حال انجام هستند (Ibid , p.69).
- برای استفاده مناسب‌تر از زمان خود، فهرستی را به نام فهرست کار هفتگی مطابق نمونه‌ی جدول ۵-۳ تهیه کنید.

جدول ۵-۱: فرم کار هفتگی

ایام هفته	صبح	بعد از ظهر
شنبه		
یکشنبه		
دوشنبه		
سه شنبه		
چهارشنبه		
پنج شنبه		

این فرم را در ابعاد بزرگ‌تر، روی یک کاغذ A4 ترسیم و سپس تکثیر کنید.

در زیر هر روز، مثلاً شنبه، یکشنبه و ... تاریخ همان روز را بنویسید و در ستون مقابل، تمام کارهایی را که از صبح تا بعد از ظهر همان روز انجام می‌دهید، ثبت کنید. بدین ترتیب، در پایان هر هفته، یک صفحه‌ی پر شده حاوی فعالیت‌های انجام شده در آن هفته خواهید داشت. پس از مدتی، مثلاً دو ماه، هشت صفحه فهرست کار هفتگی پر شده خواهید داشت. با دیدی انتقادی، به مرور، تجزیه و تحلیل و مقایسه‌ی آن‌ها بپردازید. اقدامات غیر ضروری فراوانی پیدا خواهید کرد که وقت و انرژی خود را صرف انجام دادن بی‌مورد آن‌ها کرده‌اید. اقداماتی که می‌توانستید انجام دادن آن‌ها را از دیگر کارکنان و اطرافیان توقع داشته باشید. جواب دادن به تلفن‌ها، پرداخت قبوض آب و برق، برخی از تعمیرات جزئی وسایل محل کار، مراجعه به بانک، بردن اتومبیل شخصی یا اتومبیل شرکت به تعمیرگاه، شرکت کردن در برخی از جلسات تکراری، خسته کننده و غیرمهم و موارد متعددی از این قبیل را برعهده‌ی دیگران بگذارید تا وقت آزاد بیشتری برای فکر کردن و برنامه‌ریزی به منظور بهبود کیفیت کارهای مهم و عمده داشته باشید. جای چه اقداماتی را در فهرست کار هفتگی خالی می‌بینید؟ انجام دادن کارهای غیرمفید و غیر ضروری، جای این گونه فعالیت‌ها را غصب کرده است.

در کنار فهرست کار هفتگی که وقایع را در آن ثبت می‌کنید، می‌توانید روی کاغذی مجزا برنامه‌ها و کارهایی را که باید انجام دهید، به ترتیب اهمیت بنویسید (جدول ۴-۵). برای این کار می‌توانید از سه ستون بسیار مهم، مهم و کم اهمیت استفاده کنید.

جدول ۴-۵: فرم کارهای در دست اجرا

۱. بسیار مهم	۲. مهم	۱. کم اهمیت
۱.	۱.	۱.
۲.	۲.	۲.
۳.	۳.	۳.
۴.	۴.	۴.
۵.	۵.	۵.
۶.	۶.	۶.

کارهای ضروری تر و دارای اولویت بیشتر را در ستون نخست و کارهایی که به هر حال باید انجام شوند ولی

از اولویت‌چندانی برخوردار نیستند، درستون سوم درج کنید. هر روز که به سرکار می‌آیید، از مهم‌ترین کارها شروع کنید و به جلو بروید. بدین ترتیب، خود را گرفتار حل مشکلات و مسایل پیش‌پا افتاده نخواهید کرد، بلکه مهم‌ترین‌ها را انجام خواهید داد. برنامه‌های آنی ولی کم‌اهمیت، ذهن شما را به خود مشغول نخواهد کرد و فکرتان را معطوف به موارد دارای اولویت خواهد کرد. روی کارهایی که آنها را به طور کامل انجام داده و تمام کرده‌اید، خط بکشید و کارهای جدیدی را که باید انجام گیرند، براساس اهمیت درستون مربوط ثبت کنید. پس از مدتی که فهرست تکمیل یا دارای خط خوردگی‌های متعدد شد، می‌توانید از فهرست جدیدی استفاده کنید و موارد انجام نشده را به آن انتقال دهید.

۲. رعایت نظم و انضباط را در محیط کاری خود امری اجباری و حتمی بدانید. رفتار شما به عنوان مدیر و اداره‌کننده‌ی یک تشکیلات، بر دیگران تأثیر بسزایی خواهد گذاشت. نظم و ترتیب را از خودتان شروع کنید. برای نظم دادن به امور، وقت خود را به دقت تقسیم کنید. بیشترین بخش آن را به مهم‌ترین کارها اختصاص دهید. از تمرکز بیش از حد پرهیز کنید. با تقسیم کارها و تفویض به جای اختیارات، خود را خسته نخواهید کرد و به کارکنان نیز امکان تصمیم‌گیری و شکوفایی استعدادهای خودشان را خواهید داد. البته مواردی از قبیل وسعت و پیچیدگی سازمان، پراکندگی جغرافیایی، صلاحیت و شایستگی کارکنان، نظام ارتباطی سازمان و ماهیت و استراتژیک بودن نوع تصمیم‌ها را در غیرمتمرکز کردن امور در نظر بگیرید. اصراری نداشته باشید که تمام کارها را خودتان انجام دهید.

۳. آگاهی فنی و تخصصی خود را از طریق مطالعه، مشاهده، حضور و شرکت در دوره‌ها، کلاس‌ها و سمینارها افزایش دهید. همکاران، رؤسا و کارمندان شما تحت تأثیر دانش فنی و تخصص شما قرار خواهند گرفت.

۴. نه تنها آگاهی فنی، بلکه اطلاعات عمومی و نگرش و بینش همه جانبه نسبت به وقایع مختلف علمی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و غیره نیز تأثیر مهمی بر کار و برنامه‌های شما خواهد داشت. باید قادر باشیم اثرات این وقایع را تجزیه و تحلیل کرده، در برنامه‌ریزی‌هایمان آن‌ها را ملاحظه کنیم.

۵. نقاط قوت و ضعف خود را بشناسیم تا بتوانیم بر قوت‌ها و مزیت‌هایی که نسبت به دیگران داریم، تکیه کنیم و ضعف‌ها را از بین ببریم. از مزیت نسبی خود به نحو احسن استفاده کنیم.

۶. در دنیای بزرگ امروز، حتی یک دشمن نیز زیاد است. روابط خوب و مطبوعی را با همکاران، رقبا، مشتریان و ارباب رجوع خود برقرار کنید. نگذارید دیگران از وجود شما احساس خطر کنند، بلکه بالعکس، آنان باید وجود شما را مکمل خود بدانند. کارکنان خود را درک کنید و سعی کنید نیازهای منطقی

و خواسته‌های مشروع آنان را پاسخ دهید. با کردار و گفتار خود به آنان اطمینان دهید که بین منافع شخصی آنان و منافع مؤسسه تضادی وجود ندارد و همه اهل یک خانواده‌ی بزرگ‌اند. جوکاری را آرام نگه دارید. در صورتی که مسئولیت اداره‌ی یک شرکت تجاری را به عهده دارید، برای کارکنان مرتبط، علاوه بر حقوق ثابت، درصدی را به عنوان پاداش فروش (کمیسیون یا پورسانت) در نظر بگیرید. ایجاد شرایط مادی و معنوی مناسب، انگیزه‌ی بهتر و بیشتری را برای فعالیت و فروش زیادتر فراهم می‌آورد.

۷. پرسنل مرتبط و مستعد را در برنامه‌ریزی‌ها سهیم کنید تا خود را جزئی از نظام به حساب آورند و در اجرای برنامه‌ها همکاری و همفکری کنند. با این کار، تضادهای خنثی و مشارکت‌ها را جلب خواهید کرد. به یاد داشته باشید که نگهداری و به کارگیری کارکنان خوب، از جذب آنان مشکل‌تر و ظریف‌تر است. با سیاست و درایت کافی با این قضیه برخورد کنید. کارکنانی را که برای شما گران تمام شده‌اند، به دیگران ورقبالتحویل ندهید.

۸. به معرفی کارهای انجام شده بپردازید. این کار در دو بعد درون سازمانی و برون سازمانی مفید خواهد بود. در راه تبلیغات، از مجاری صحیح و مناسب استفاده کنید. کسی زحمت خواندن متون طولانی را به خود نمی‌دهد. پیام شما باید محتوایی مؤثرتر و متفاوت با دیگر همکاران ورقبالتحویل داشته باشد.

۹. به عنوان مدیر، فقط به برنامه‌ریزی درخصوص اهداف مؤسسه‌ی خود اکتفا نکنید. مسائل و دردهای اجتماعی نیز به نوعی بر روی وظایف و فعالیت‌های شما بازتاب و اثر خواهند داشت. سعی در التیام‌آلام اجتماعی نیز داشته باشید. مدیر موفق، تنها به اهداف خود نمی‌اندیشد، بلکه این هدف‌ها را جزئی از هدف‌های خانواده‌ی بزرگ اجتماع به شمار می‌آورد و سعی می‌کند سهم خود را نیز در نیل به این هدف‌های کلی و اجتماعی به عهده بگیرد. تنها در این صورت است که می‌توان او را مدیر موفق به معنی واقعی کلمه نامید.

خودآزمایی II:

پرسشنامه‌ی آمادگی رهبری کسب‌وکار مستقل

براساس سؤالات مطرح شده در این تست خودآزمایی، ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری کارآفرینان به سنجش گذاشته می‌شود. گزینه‌های «بلی» یا «خیر» را برای سؤالات زیر علامت بزنید و در پایان، میزان آمادگی خود را برای رهبری کسب و کار مستقل ارزیابی کنید.

سؤالات

- ۱- در سال های کودکی شما، پدرتان در مأموریت بود؟
بله ☐ خیر ☐
- ۲- آیا در خانه ی شما مادر سالاری حاکم بوده است؟
بله ☐ خیر ☐
- ۳- آیا زندگی شما سخت بوده است؟
بله ☐ خیر ☐
- ۴- آیا دانشگاه را دوست دارید؟
بله ☐ خیر ☐
- ۵- آیا یک دانشجوی عالی هستید؟
بله ☐ خیر ☐
- ۶- طی ده سال گذشته، شغل های غیر عادی یا وظایف متعدد در خانه داشته اید؟
بله ☐ خیر ☐
- ۷- آیا اولین فرزند خانواده اید؟
بله ☐ خیر ☐
- ۸- آیا در دانشگاه جزء گروه خاصی هستید؟
بله ☐ خیر ☐
- ۹- آیا در دانشگاه، معروف و محبوبید؟
بله ☐ خیر ☐
- ۱۰- آیا در فعالیت ها یا ورزش های دانشگاهی مشارکت دارید؟
بله ☐ خیر ☐
- در صورتی که پاسخ شما به سؤال ۱۰ مثبت است:
- ۱۱- آیا مایلید مدیریت و نقش فرماندهی دیگران را نیز به عهده داشته باشید؟
بله ☐ خیر ☐
- ۱۲- بیشتر داستان های تخیلی می خوانید تا غیر تخیلی؟
بله ☐ خیر ☐
- ۱۳- آیا به جزئیات اهمیت می دهید؟
بله ☐ خیر ☐
- ۱۴- اگر مجبور باشید یک نفر را انتخاب کنید، فردی را که دوست دارید انتخاب می کنید، نه فردی که برای او احترام قائلید؟
بله ☐ خیر ☐
- ۱۵- آیا فردی ناشکیبایی؟
بله ☐ خیر ☐
- ۱۶- آیا آدم مصری هستید؟
بله ☐ خیر ☐
- ۱۷- آیا تاکنون به شما گفته اند که مغایر با دیگران فکر می کنید؟
بله ☐ خیر ☐
- ۱۸- در این صورت، آیا این گفته شما را می آزارد؟
بله ☐ خیر ☐
- ۱۹- آیا همیشه یک ندای داخلی به شما می گوید که چه کنید؟
بله ☐ خیر ☐
- ۲۰- آیا برای حل مشکلات، ریسک ها را می پذیرید؟
بله ☐ خیر ☐
- ۲۱- آیا تاکنون به شما گفته اند «خودسر» هستید؟
بله ☐ خیر ☐
- ۲۲- آیا از تنهایی لذت می برید؟
بله ☐ خیر ☐
- ۲۳- آیا خوابتان کم است (حداقل ممکن)؟
بله ☐ خیر ☐
- ۲۴- دوست دارید در یک باغ یا در حیاط خانه کار کنید؟
بله ☐ خیر ☐

۲۵- آیا برای شما فکر کردن به موضوعات انتزاعی و تخیلی بدون کمک دیگران آسان است؟

☐ بله ☐ خیر

☐ بله ☐ خیر

☐ بله ☐ خیر

☐ بله ☐ خیر

☐ بله ☐ خیر

☐ بله ☐ خیر

☐ بله ☐ خیر

☐ بله ☐ خیر

☐ بله ☐ خیر

☐ بله ☐ خیر

☐ بله ☐ خیر

☐ بله ☐ خیر

☐ بله ☐ خیر

☐ بله ☐ خیر

☐ بله ☐ خیر

☐ بله ☐ خیر

☐ بله ☐ خیر

☐ بله ☐ خیر

☐ بله ☐ خیر

۴۴- آیا می‌توانید دیگران را متقاعد کنید که کارهایتان را به روشی که شما می‌گویید، انجام دهند؟

☐ بله ☐ خیر

☐ بله ☐ خیر

☐ بله ☐ خیر

☐ بله ☐ خیر

☐ بله ☐ خیر

☐ بله ☐ خیر

☐ بله ☐ خیر

☐ بله ☐ خیر

۲۶- آیا غالباً مریض می‌شوید؟

۲۷- آیا خیلی به رقابت علاقه دارید؟

۲۸- آیا تهاجمی عمل می‌کنید؟

۲۹- آیا فردی قاطع هستید؟

۳۰- آیا از تحرک و فعالیت لذت می‌برید؟

۳۱- آیا به آسانی منزعج می‌شوید؟

۳۲- آیا از معاشرت با افراد مشکل‌آفرین ناراحت می‌شوید؟

۳۳- آیا تحکم‌گرایید؟

۳۴- آیا گاه دارای اعتماد به نفس (یا حتی مستبد) هستید؟

۳۵- آیا می‌توانید با کسی که او را دوست ندارید، کار کنید؟

۳۶- آیا برای مدت طولانی می‌توانید روی موضوعی متمرکز شوید؟

۳۷- آیا به صحبت‌های برانگیزاننده‌ی دیگران برای فعالیت‌هایتان نیاز دارید؟

۳۸- آیا دوست دارید مشکلاتتان را به دیگران بگویید؟

۳۹- آیا اشتباهاتان را تکرار می‌کنید؟

۴۰- آیا انرژی و پرنریوید؟

۴۱- آیا پول به تنهایی شما را برمی‌انگیزد؟

۴۲- آیا آینده‌ی شغلی خود را ترسیم کرده‌اید؟

۴۳- آیا ترجیح می‌دهید که در مورد آینده صحبت کنید تا در مورد گذشته؟

۴۵- آیا دوست دارید با مردم صحبت کنید؟

۴۶- آیا بیشتر صحبت‌های شما در مورد مردم است یا وقایع و اندیشه‌ها؟

۴۷- آیا تحت فشار، بهتر کار می‌کنید؟

۴۸- آیا شما واقعاً دیگران را دوست دارید و به آنان احترام می‌گذارید؟

۴۹- آیا به طور مخفی و درونی یک نفر را به عنوان الگو برای خود دارید؟

۵۰- آیا خود را در کارها بیشتر مقصر می‌دانید؟

۵۱- آیا برای چیزی که به دنبالش هستید، حاضر به مبارزه و رویارویی هستید؟

- | | | |
|------------------------------|------------------------------|---|
| ☐ بله | ☐ خیر | ۵۲. آیا معتقدید که در هیچ چیز امنیت واقعی وجود ندارد؟ |
| ☐ بله | ☐ خیر | ۵۳. آیا غالباً زمان برای شما سریع می گذرد؟ |
| ☐ بله | ☐ خیر | ۵۴. آیا به طور مداوم در فعالیت های اجتماعی شرکت می کنید؟ |
| ☐ بله | ☐ خیر | ۵۵. آیا دوست دارید که به میهمانی بروید؟ |
| ☐ بله | ☐ خیر | ۵۶. آیا کتاب های بسیاری می خوانید؟ |
| ☐ بله | ☐ خیر | ۵۷. آیا تاکنون عمداً از حدود اختیارات خود عدول کرده اید؟ |
| ☐ بله | ☐ خیر | ۵۸. آیا خوش بین هستید؟ |
| ☐ بله | ☐ خیر | ۵۹. آیا به آنچه دیگران در مورد شما می اندیشند، اهمیت می دهید؟ |

نتیجه ی ارزیابی

برای هر پاسخ بله، یک امتیاز منظور کنید.

- اگر جمع امتیازهای شما بین ۵۳ تا ۵۹ باشد، یک کارآفرین هستید. هرگز از کارکردن برای دیگران راضی نخواهید بود. شما سال ها در مورد کار تفکر و صحبت کرده اید. تا امتحان نکنید، راضی نخواهید شد. پس همین حالا شروع کنید که امکان موفقیت شما بالاست.
- اگر امتیاز شما بین ۴۴ تا ۵۳ باشد، دارای تمایلات کارآفرینی هستید. اگر چیز زیادی را از دست نمی دهید، شروع کنید. شما در طیف ۵۰-۵۰ قرار دارید.
- اگر امتیاز شما پایین تر از ۴۴ باشد، در لیست حقوق بگیران قرار خواهید گرفت (بهتر است برای دیگران کار کنید و حقوق بگیرید).

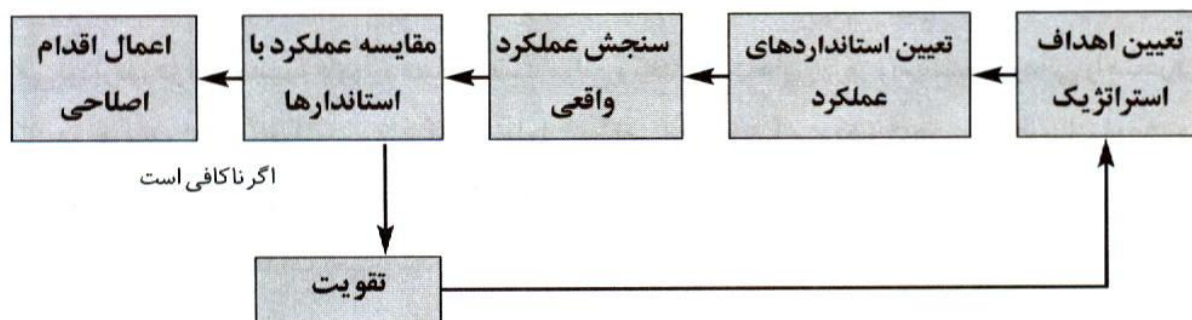
۵. کنترل و نظارت

کسب و کارها برای هدایت فعالیت های خود در مسیر نیل به اهداف تعیین شده، به برنامه ریزی می پردازند. در این مسیر، همواره ممکن است موانع و محدودیت هایی بروز و سیستم سازمانی را منحرف کنند. هریک از این موانع ممکن است عاملی برای انحراف یا متوقف کردن حرکت سازمان شود. بنابراین، همواره باید از یک ساز و کار اصلاح کننده یا خرده سیستم کنترل، برای حفظ عملکرد سازمان در جریان دستیابی به اهداف تعیین شده استفاده شود.

کنترل، یکی از وظایف مهم مدیران است که ضمن ارتباط با دیگر وظایف آنان، عامل مؤثر در تحقق اهداف و برنامه های سازمان تلقی می شود. هنگامی که برنامه ریزان به پیش بینی وضعیت آینده

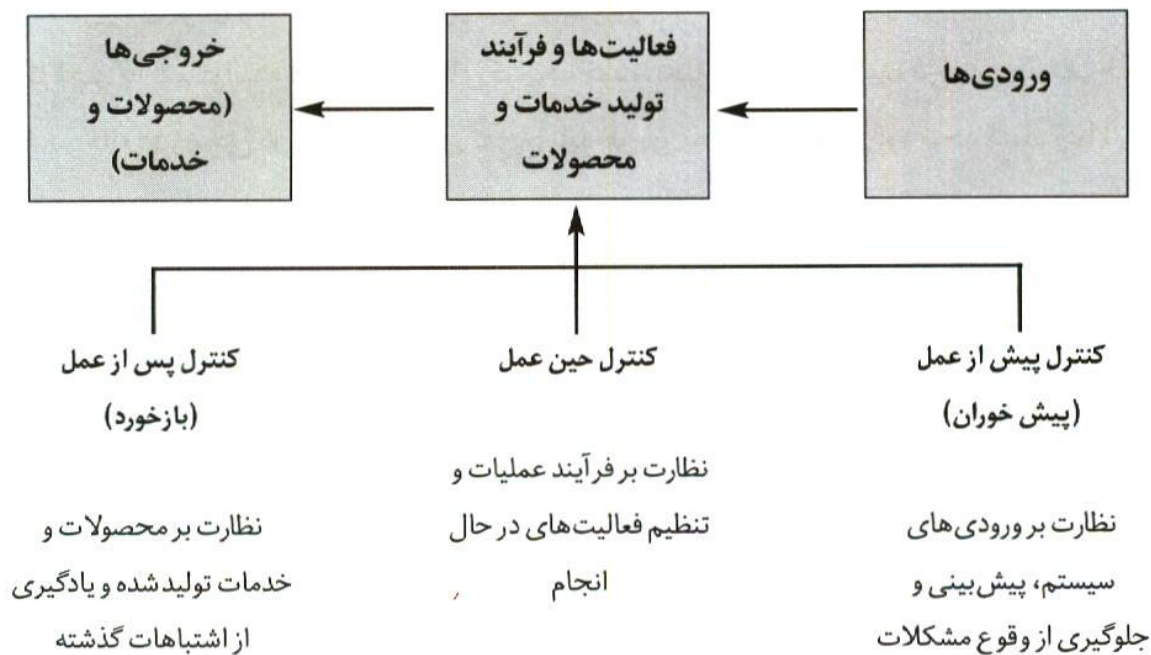
می‌پردازند، باید ساز و کارهایی را برای تصحیح خطاهای احتمالی برنامه در نظر بگیرند. مفاهیم برنامه‌ریزی و کنترل، معمولاً در کنار هم مطرح می‌شوند؛ زیرا مدیران در فرایند کنترل، وضع موجود (عملکرد) را با وضع مطلوب (برنامه) مقایسه می‌کنند و براساس این مقایسه، به برنامه‌ریزی مجدد (تصحیح) می‌پردازند. یعنی با تشخیص فاصله‌ی وضع موجود با وضع مطلوب یا تطبیق عملکردها با اهداف، به تصحیح انحرافات می‌پردازند. به همین دلیل، معمولاً گفته می‌شود که کنترل با همه‌ی وظایف مدیریت ارتباط دارد، ولی ارتباط آن با فرایند برنامه‌ریزی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. سازمان برای کسب اهداف تعیین شده به برنامه‌ریزی و سازماندهی می‌پردازد و منابع انسانی را رهبری و هدایت می‌کند. در نتیجه، ساختار سازمان شکل می‌گیرد و برنامه‌ها، فرایندها و روش‌های مناسب برای تحصیل اهداف، تنظیم می‌شوند و سازمان با استفاده از آنها به تلاش و فعالیت برای تحقق مقاصد خویش می‌پردازد. در فرایند کنترل، ضمن مقایسه‌ی اهداف تحصیل شده با اهداف تعیین شده، اطلاعاتی به دست می‌آید که به موجب آن، یا برای تکمیل مراحل تحقق اهداف قبلی، برنامه‌های اصلاحی تنظیم می‌شود، یا برای دستیابی به اهداف جدید، برنامه‌های جدیدی تدوین و عرضه می‌گردد. کنترل، فرایندی است که از طریق آن، عملیات انجام شده با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده تطبیق داده می‌شوند. این فرایند برای تصحیح مستمر عملکرد سازمان در جهت دستیابی به اهداف سازمانی به کار گرفته می‌شود و میزان پیشرفت در جهت تحقق اهداف را نشان می‌دهد. در فرایند کنترل، برنامه‌های منظمی به اجرا در می‌آیند که طی آن، اطلاعات مورد نیاز به دست می‌آیند و پس از ارزیابی و سنجش میزان انحراف، طرح‌های اصلاحی برای نیل به حداکثر کارایی در تحقق اهداف، تنظیم می‌شوند (رضائیان، ۱۳۸۴ ص ۴۹۵-۴۹۶).

نمودار ۵-۹ بیانگر فرایند کنترل و نظارت است:



نمودار ۵-۹: فرایند کنترل و نظارت در هر کسب و کار

کنترل و نظارت، وظیفه‌ای مستمر و همیشگی است که در هر مرحله از عملیات سازمانی می‌تواند به کار گرفته شود. به طور کلی فرآیند کنترل در سه مقطع عملیات سازمانی قابل اعمال است که در قالب نمودار ۵-۱۰ قابل طرح است:



نمودار ۵-۱۰: انواع کنترل در هر کسب و کار
(Kreitner, 1996, P.534)

کنترل قبل از عمل^{۲۷} به منظور کنترل ورودی‌ها یا داده‌های سیستم به کار می‌آید تا اطمینان حاصل شود که شرایط برای اجرای عملیات آماده است. کنترل حین عمل^{۲۸}، فرآیند عملیات را در زمان اجرا، مورد ارزیابی قرار می‌دهد تا قبل از آنکه عملیات یا خدمات عرضه شود، نواقص احتمالی آن برطرف شود. کنترل پس از عمل^{۲۹} نیز خروجی‌های سیستم را ارزیابی می‌کند و با ارائه بازخورد به سیستم، از تکرار انحرافات و نواقص در آینده جلوگیری می‌کند. برای اینکه کنترل و نظارت اثربخش باشد، کارآفرین باید ضمن رعایت مراحل منطقی فرآیند کنترل، از هر سه نوع کنترل استفاده کند.

در واقع، فرایند کنترل به مقایسه‌ی بایدها و هست‌ها می‌پردازد و فاصله‌ی وضع موجود تا وضع مطلوب را اندازه می‌گیرد و از طریق آن، می‌توان فهمید که آیا پیش‌بینی‌های برنامه‌ریزان صحیح بوده است یا

27. Feed Forward Control

27. Concurrent Control

29. Feedback Control

خیر. کنترل امری است که باید به طور مستمر و دائمی بر آن اهتمام شود. فرایند کنترل، از مراحل اولیه‌ی اجرای برنامه تا آخرین مراحل آن، و حتی گاهی پس از خاتمه‌ی آن، استمرار می‌یابد.

نکات کاربردی برای راه‌اندازی و مدیریت کسب و کار

- اگر احتیاجات، خواسته‌ها و ناامیدی‌های کوچک خود را دقیق‌تر بررسی کنید، فرصتی را کشف خواهید کرد. در خانه، در محل کار، حتی در زمان تفریح باید هر روز به واکنش‌های خود توجه کنید. چرا ناراضی هستید، چه چیز شما را عصبی می‌کند، چه آرزویی دارید، دلتان چه می‌خواهد؟ احتیاجات شما، نیازهای همگانی است. از دیگران هم غافل نمانید. اطرافیان، در محل کار یا خانه چه مشکلاتی دارند؟ شما چگونه می‌توانید حلال مشکلات آنان باشید؟ چگونه می‌توانید نیازها و خواسته‌های آنان را برآورید؟
- کارهای خدماتی برای شروع، ساده‌تر از کارهای تولیدی‌اند. تنها تحولی که در یک شرکت خدماتی به آن نیاز دارید، عرضه‌ی برترین خدمات است. خدمات ضعیف را بررسی کنید، به فرصت‌های ناگفته‌ای دست خواهید یافت.
- کاری که شروع می‌کنید، احتمالاً هدف ثابت شما نخواهد بود. پس از آغاز، کار ایده‌آل و فرصت‌های جدید به ذهنتان خطور خواهند کرد که پاداش‌های بزرگ‌تری خواهند داشت (جیمز کوک، ۱۳۸۲، ص ۶۲-۶۳).
- هرگاه ایده‌ای برای کسب و کار دارید، طرح آن را بنویسید. این کار، در آینده به کارتان خواهد آمد.
- بودجه، باید مشخص کند که برای عملیات سالانه چقدر پول نیاز خواهید داشت. سپس باید این پول را تهیه کنید. یافتن سرمایه برای کسب و کار نوآسان‌تر از آن است که می‌پندارید. باید کاری کنید که سرمایه‌گذاران شما را باور کنند و شما را به عنوان یک موقعیت بسیار سودآور ببینند.
- اگر از کارهای کوچک شروع کنید، هیچ راهی جز ترقی ندارید. شروع کار کوچک، بسیار کمتر از آغاز کارهای بزرگ نیاز به پول دارد. چنین شروعی، شما را قادر می‌سازد بر کل بنیاد کسب و کارتان احاطه داشته باشید.
- در همان اوایل کار به وکیلی خوب نیاز دارید. به شکل‌های مختلفی می‌توانید شرکت جدید خود را پایه بگذارید، ولی به شما توصیه می‌شود مؤسسه‌ای خصوصی بمانید.
- وجود شریک در اوایل کار، نعمت بسیار بزرگی است. با این حال، شراکت‌ها عموماً به مرور زمان به هم خواهند خورد. در دوره‌ای خاص، می‌توانید بدون شریک به کار ادامه دهید. برخی از بهترین و

درازمدت ترین شراکت ها، شراکت زوجی است؛ شامل یک فرد مخترع یا دانشمند و یک فرد خبره در کار فروش یا مدیریت.

- از قراردادهای استخدامی استفاده کنید. هرگز بدون قولنامه ی کتبی ای که وکیل تان آماده کرده است، معامله ای را قبول نکنید. پیاموزید چگونه از دیدگاه ها استفاده و چگونه مخارج حقوقی خود را کنترل کنید.
- از حسابدار خود بخواهید اصول اولیه ی حسابداری را به شما بیاموزد. از او اطلاعات مالی دقیق بخواهید و همیشه از او سؤال کنید.

- مامور بیمه ی آتش سوزی و حوادث خود را وادارید اصول بنیادین بیمه را آن گونه که در مورد شما صدق می کند، به شما بیاموزد.

- شخصیت والای خود را حفظ کنید و عدالت را ثابت کنید. وقتی اوضاع کسب و کار نامساعد می شود، برخی اشخاص و سوسه می شوند کاری نادرست و خلاف انجام دهند. شما ممکن است اسیر نوعی از این و سوسه ها شوید. این بدترین تاکتیک ممکن است، زیرا به این ترتیب از رو به رو شدن مستقیم با مشکلات طفره می روید. این راه، شکست شما را موجب خواهد شد. با تقلب یا دزدی، از شجاعت و مهارت دور می شوید. بدین ترتیب، شما سرنگون خواهید شد؛ این یک قانون تغییرناپذیر کسب و کار است.

- معمولاً وقتی شرکتی به اوج شکوفایی خود می رسد، دوران افت شروع می شود.
- وقتی سودها کلان اند، هزینه های غیرضروری افزایش می یابند. همیشه و در همه حال بکوشید هزینه های غیرضروری را کاهش دهید.

- پیاموزید که با رقابت پیشرفت کنید. اجازه ندهید رقبا موجب افت کار شما شوند. از طرح های موفق آنان تقلید کنید.

- وقتی شرکت دچار افت شدید است، باید نیروی کاری خود را تعدیل کنید. کارمندان، منبع اصلی هزینه های اضافی اند.

- هنگام افت کسب و کار، مراقب باشید منتقدان شما را نابود نکنند.

- کارمندان به قواعد و خط مشی ها نیاز دارند. با استخدام اولین کارمندان، به چیزهایی مثل آیین نامه ی داخلی و شرح وظایف و پرونده ی پرسنلی نیاز دارید. کارمندان باید آموزش ببینند. اجتناب از اشتباه را تمرین کنید.

- برای پیروی از خط مشی شرکت، به مدیران خود متکی باشید، مواظب تصمیمات خود خواهانه ی خود و کارمندانتان باشید.

- هدف یک شرکت بزرگ و فعال، در شرایط فشار، تقویت می‌شود. این پیام و دیگر پیام‌های حیاتی را به طور مرتب برای زیردستان تکرار کنید. دوره‌های آموزشی و تعلیمی را پیوسته ترویج دهید.
- دست کم هفته‌ای یک بار شرکت خود را بازرسی کنید. هیئتی از کارگران تشکیل دهید تا از طریق آنان بازخورد داشته باشید.
- تا آنجا که می‌توانید، خودتان تصمیم بگیرید، ولی بیاموزید که برخی مسئولیت‌ها را به زیردستان واگذارید. مدیران خود را از روی عملکردها انتخاب کنید.
- با رشد شرکت، یک سیستم اطلاعاتی دقیق تهیه کنید، اطلاعات دقیقی بر پایه‌ی زمان‌بندی مرتب به دست آورید.
- تمام سعی خود را برای اجتناب از نابرابری‌ها و بی‌عدالتی‌های بین کارمندان به کار برید. کم‌کاران را اخراج کنید، کمی سختگیری الزامی است (همان مأخذ، صص ۱۷۳ - ۱۷۲).
- بین مسائل و مشکلاتی که تجربه می‌کنید و میزان موفقیت نهایی شما ارتباط وجود دارد. در آغاز، با مشکلات فراوانی رو به رو می‌شوید. در کار خود کلک نزنید. اگر حتی از ساده‌ترین اطلاعات هم آگاهی ندارید، سؤال کنید.
- مشکلات مالی با پشتکار برطرف خواهند شد. همه‌ی کارآفرینان با موانع مالی رو به رو بوده‌اند. هر چه بیشتر رنج بکشید، بیشتر یاد می‌گیرید.
- ایده‌ی خام شما برای کسب و کاری نو، به سرعت موضوع تمسخر اطرافیان واقع خواهد شد. به یاد داشته باشید که هیچ انسان عاقلی باور نداشت اختراع برخی کارآفرینان چیزی بیش از یک سرگرمی باشد.
- تنها راه فرار از مصایب، کار کردن است. تلاش‌های مضاعف، شما را از چنگ مشکلات شغلی می‌رهاند.
- وقتی کسی به شما «نه» می‌گوید، تازه اول کار است، هنر غلبه بر «نه» چیزی است که باید در آن مهارت یابید.
- اگر می‌خواهید کارآفرین باشید، باید به شرکت خود در حیطه‌ی ملی بنگرید و درک خود را نسبت به کسب و کارتان ارتقا بخشید.
- تجربه‌ی کافی، شما را خردمند خواهد ساخت (همان مأخذ، ص ۱۴۴).
- هیچ شرکتی بدون صداقت تام نمی‌تواند در دراز مدت پیشرفت کند. هرگز این افسانه را باور نکنید که اعمال خلاف، از عناصر معمول موفقیت در کسب و کار است. همه‌ی شرکت‌های بزرگ، به بالاترین حد

درستکاری نیاز دارند. بدون آن نمی توان خدمتگزاری صادق بود. صداقت هرگز نباید بدون خلوص و تنها در حرف باشد. درستکاری باید ریشه ای عمیق در شرکت شما داشته باشد. برای موفقیت، هیچ چیز حیاتی تر از آن نیست.

• وقتی شرکت شما به سودآوری می رسد، باید در تقسیم آن با کارمندان سخاوتمند باشید. کارمندی با دستمزدهای بالا، پراکنجه اند. اگر به کارمندان اجازه دهید به پاداش های بالا برسند، خودتان هم از این طریق سود خواهید برد (همان مأخذ، ص ۱۲۷).

داستان موفقیت کارآفرینان ایرانی (۱)

ایرج یزدان بخش (مدیر عامل گروه کارخانجات پارت لاستیک)

در اولین روز از آخرین ماه سال ۱۳۱۹ هـ. ش. در شهرستان نیشابور به دنیا آمد. تحصیلات دوره ی ابتدایی خود را در همان شهر به پایان برد. در ۱۶ سالگی با اصرار فراوان، خانواده را مجاب کرد تا برای ادامه تحصیل به تهران بیاید.

پس از پایان مقطع متوسطه و دریافت دیپلم در رشته ی ریاضی، در سال ۱۳۳۹ و در سن ۲۰ سالگی به عنوان کارشناس، به استخدام مرکز آمار ایران درآمد و به تدریج مدارج ترقی را در مرکز آمار پشت سر گذاشت. در سال های ۱۳۴۶ تا ۱۳۵۶ مدیر کل مرکز آمار استان خراسان، از سال ۱۳۵۶ تا ۱۳۵۸ مدیر کل مرکز آمار استان اصفهان و در سال ۱۳۵۸ معاون اجرایی و اداری مرکز آمار ایران بود. در ضمن فعالیت در مرکز آمار خراسان، موفق شد تا در سال ۱۳۵۲ در رشته ی زبان و ادبیات فرانسه از دانشگاه فردوسی مشهد فارغ التحصیل شود. ضمناً موفق به گذراندن آموزش های تکمیلی در زمینه های مختلف، نظیر منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت استراتژیک، مدیریت سیستم های کیفیت و تعالی سازمانی نیز شده است.

او در سال ۱۳۵۹ بعد از حدود ۲۰ سال فعالیت در مرکز آمار، بازنشسته شد.

ایرج یزدان بخش فعالیت خود را در بخش خصوصی از سال ۱۳۶۰ در مشهد آغاز کرد و با تأسیس شرکت پارت لاستیک در سال ۱۳۶۳ وارد مرحله ی جدیدی شد. سرمایه ی اولیه ی پارت لاستیک که حدود ده میلیون ریال بود، از محل فروش منزل مسکونی و املاکی دیگر تأمین شد. پارت لاستیک که فعالیت خود را با ۱۰ نفر نیروی کار آغاز کرده بود، هم اکنون به یکی از بزرگ ترین مجموعه های قطعه سازی خودرو در کشور تبدیل شده است. در حال حاضر، گروه کارخانجات پارت لاستیک، شامل کارخانه ی اقماری است.

ایرج یزدان بخش به کارآمدی بخش خصوصی اعتقاد راسخ دارد. بخشی از این اعتقاد در تلاش های او در جهت

سازماندهی و توسعه‌ی سازمان‌های بخش خصوصی نمودار شده است.

وی تلاش، تفکر و مثبت اندیشی را از عوامل موفقیت خود می‌داند. همچنین اعتقاد دارد که «تغییر»، عنصر حتمی در دنیای ماست و کسی می‌تواند به موفقیت برسد که اصل تغییر را درک کرده، خود را برای مواجهه با آن مهیا کند.

شرکت پارت لاستیک فعالیت خود را از سال ۱۳۶۳ در منطقه چاهشک مشهد، واقع در کیلومتر ۱۵ جاده مشهد - قوچان آغاز کرد. این شرکت در زمینه‌ی تولید قطعات لاستیکی فعال است. در آغاز، مساحت شرکت دو هزار متر مربع، مساحت ساختمان‌ها ۸۰۰ متر مربع و تعداد کارکنان ده نفر بود.

پارت لاستیک فعالیت خود را با تولید محصولات ساده‌ای نظیر پاشنه کفش آغاز کرد. این شرکت در سال ۱۳۶۹، تولید قطعات خودرو را در برنامه‌ی کاری خود قرار داد و به تدریج فعالیت شرکت گسترش یافت. در اواخر سال ۱۳۷۲ و اوایل سال ۱۳۷۳ با کاهش حجم فروش، افزایش قیمت ارز و مواد اولیه، شرکت با مشکل جدی مواجه شد، به نحوی که در عمل به سیاست‌های انقباضی روی آورد. در این دوره، یک نوبت کاری از مجموع سه نوبت کار شرکت حذف شد. با شکوفایی صنعت خودروسازی در سال ۱۳۷۴ شرکت دوباره روند رو به رشد خود را آغاز کرد. این شرکت با برخورداری از نیروی انسانی تحصیل کرده، نرم افزارهای رایانه‌ای مناسب و ماشین آلات پیشرفته، از شرکت‌های ممتاز قالب سازی و ماشین سازی در استان خراسان است.

گروه کارخانجات پارت لاستیک، همکاری علمی و فنی گسترده‌ای با شرکت STANDARD COOPER برقرار کرده است. STANDARD COOPER یک شرکت بین‌المللی با مرکزیت فرانسه است و از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان قطعات لاستیکی خودرو در جهان به شمار می‌آید. با توجه به اهمیتی که گروه کارخانجات پارت لاستیک برای آموزش نیروی انسانی قائل است، تعداد قابل توجهی از کارشناسان این شرکت برای آشنایی با فن آوری روز دنیا، دوره‌های آموزشی را در STANDARD COOPER گذرانده‌اند.

در حال حاضر حدود ۲۲۰۰ نفر در گروه کارخانجات پارت لاستیک مشغول به کارند. کل مساحت مجموعه حدود ۱۵۳ هزار متر مربع و مساحت ساختمان‌ها ۸۰ هزار متر مربع است. گروه کارخانجات پارت لاستیک، بزرگ‌ترین تأمین‌کننده‌ی قطعات لاستیکی خودرو در خاورمیانه است. همچنین این کارخانجات، تولید بسیاری از قطعات لاستیکی مورد استفاده در صنایع مختلف را بر عهده دارد.

موفقیت‌های گروه کارخانجات پارت لاستیک. از این قرارند:

- ۱- دریافت گواهینامه‌ی ۹۰۰ ثت از شرکت DNV، (سال ۲۰۰۱ میلادی)
- ۲- دریافت گواهینامه‌ی ۹۰۰۰ تثب از شرکت DNV، (سال ۱۹۹۸ میلادی)
- ۳- دریافت رتبه‌ی +۱ در ارتباط با استقرار نظام کیفیت از طرف شرکت سازه گستر (سال ۱۳۸۰)
- ۴- اخذ پروانه‌ی تحقیق و توسعه از وزارت صنایع، (سال ۱۳۵۷)
- ۵- واحد نمونه‌ی تولیدی کشور و دریافت لوح تقدیر از ریاست محترم جمهور به مناسبت روز صنعت و معدن،

(سال ۱۳۸۲)

۶- سازنده ی برتر ساپکو، در (سال ۱۳۸۲)

۷- سازنده ی برتر در تحقق اهداف کیفی مورد نظر ساپکو (پویا گستر)، (سال ۱۳۸۲)

۸- اخذ عنوان واحد تولیدی نمونه ی استان خراسان در گروه صنایع فلزی و ماشین سازی توسط شرکت همگر توس، (سال ۱۳۸۲)

۹- واحد تولیدی نمونه ی خراسان، (سال ۱۳۸۱)

۱۰- کارآفرین نمونه ی استان خراسان، (سال ۱۳۸۱)

۱۱- پیشکسوت نمونه ی استان خراسان، (سال ۱۳۸۰)

۱۲- دریافت تندیس افتخار سازنده ی برتر ساپکو، (سال ۱۳۸۰)

۱۳- واحد تولیدی نمونه ی استان خراسان، (سال ۱۳۷۹)

۱۴- دریافت لوح تقدیر به عنوان واحد تولیدی نمونه از وزارت صنایع، (سال ۱۳۷۷)

۱۵- واحد تولیدی نمونه ی استان خراسان، (سال ۱۳۷۶)

۱۶- دریافت لوح تقدیر به عنوان واحد تولیدی نمونه از وزارت صنایع، (سال ۱۳۷۴)

۱۷- واحد تولیدی نمونه ی استان خراسان، (سال ۱۳۷۴)

پرسش های تشریحی فصل پنجم

۱. ضمن بیان تعریف و اهمیت مدیریت، وظایف مدیریتی را نام ببرید و هر یک را در قالب سه سطر توضیح دهید؟
۲. برنامه ریزی را تعریف نموده و با توجه به عناصر مطرح در آن، مراحل فرآیند برنامه ریزی را تشریح کنید؟
۳. حوزه های کلیدی برای ارزیابی امکان پذیری کسب و کار مخاطره آمیز را بیان نموده، و ارتباط آن ها را با برنامه های استراتژیک و تاکتیکی توضیح دهید؟
۴. انواع استراتژی های سازمانی را نام برده و هر یک را مختصراً تشریح نمایید؟
۵. سازماندهی را تعریف کرده و فرآیند آن را تشریح نمایید؟
۶. ضمن تعریف ساختار سازمانی، عناصر آن را نام برده و هر یک را مختصراً شرح دهید؟
۷. تفاوت های ساختار سازمان سنتی را با سازمان کارآفرینانه مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید؟
۸. ضمن ترسیم نمودار سازمانی ساده، بر مبنای وظیفه و بر مبنای منطقه جغرافیایی؛ آن ها را با یکدیگر مقایسه کنید؟
۹. ویژگی های ساختار بوروکراتیک را با ساختار ارگانیک به صورت تطبیقی مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید؟

۱۰. اجزای فرآیند مدیریت منابع انسانی را نام برده و این فرآیند را مختصراً تشریح نمایید؟
۱۱. اصولی اساسی برای به‌کارگیری نیروی انسانی و انطباق شغل با افراد متقاضی شغل را نام برده و مختصراً تشریح نمایید؟
۱۲. عناصر روابط کار در کسب و کارهای کارآفرینانه را با ترسیم نمودار مربوطه تشریح نموده و انواع تضادهای بین کارفرما و کارگران را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید؟
۱۳. نحوه انعقاد قرارداد، ساعات کار، نحوه پرداخت‌ها و شرایط استعفا یا برکناری کارگر را با توجه به قانون کار جمهوری اسلامی ایران مختصراً تشریح نمایید؟
۱۴. هدایت کارکنان شامل چه مؤلفه‌هایی است و برای رهبر کارآفرین چه ویژگی‌ها و مصداق‌های رفتاری وجود دارد؟
۱۵. توانمندسازی کارکنان از طریق مدیریت مشارکتی را مختصراً تشریح کنید؟
۱۶. برای رهبری مؤثر و کارآمد چه توصیه‌هایی مورد توجه است؟
۱۷. کارکرد قانون پاره‌تورا برای مدیریت زمان رهبران کارآفرین تبیین نمایید؟
۱۸. ضمن تعریف کنترل و ترسیم فرآیند مربوط به آن، انواع کنترل در هر کسب و کار را شرح دهید؟

پرسش‌های چهارگزینه‌ای فصل پنجم

- ۱- عضو اصلی و حیات‌بخش هر سازمان چیست؟
الف) تولید ب) حسابداری ج) مدیریت د) فعالیت مالی
- ۲- ابزاری که می‌تواند با اولویت‌بندی نیازها و استفاده بهینه از منابع موجود، بین نیازهای نامحدود و منابع محدود تعادل برقرار کند، چه نامیده می‌شود؟
الف) فعالیت تأمینی ب) سازماندهی ج) برنامه‌ریزی د) فعالیت بازرگانی
- ۳- مدیران براساس کدام یک از وظایف مدیریتی، وضع موجود (عملکرد) را با وضع مطلوب (برنامه) مقایسه می‌کنند؟
الف) برنامه‌ریزی ب) هدایت ج) کنترل د) سازماندهی
- ۴- در برنامه‌ریزی استراتژیک عملیات که سؤال می‌شود: کدام روش تولیدی باید به کار گرفته شود؟ چه نوع برنامه‌ریزی مد نظر است؟
الف) برنامه‌ریزی جمعی ب) برنامه‌ریزی مکان‌یابی

- ج) برنامه ریزی تولید فرآیند (د) برنامه ریزی ظرفیت
- ۵- معیارهای ارزیابی عملکرد کسب و کار چیست؟
- الف) برنامه ها (ب) هدف (ج) استراتژی (د) شرح شغل
- ۶- در برنامه ریزی استراتژیک عملیات، این که چه تعداد محصول یا خدمت باید تعریف شود، بیانگر چه نوع برنامه ریزی است.
- الف) برنامه ریزی فرآیند (ب) برنامه ریزی مکان یابی
- ج) برنامه ریزی جمعی (د) برنامه ریزی ظرفیت
- ۷- فلسفه وجودی کسب و کار را چه می نامند؟
- الف) هدف سازمان (ب) مأموریت سازمان (ج) استراتژی سازمان (د) برنامه سازمان
- ۸- مشخص کننده ی چپستی محصولات و مشتریان، هم چنین متمایزکننده ی سازمان از سایر رقبا را اصطلاحاً چه می گویند؟
- الف) استراتژی (ب) هدف (ج) مأموریت (د) برنامه
- ۹- مستنداتی که چگونگی دسترسی به اهداف را به طور فهرست وار بیان می کنند، چه می نامند؟
- الف) برنامه (ب) هدف (ج) مأموریت (د) استراتژی
- ۱۰- تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان و تهدیدات و فرصت های محیطی جهت دستیابی به مأموریت تعیین شده را چه می نامند؟
- الف) تعیین مأموریت (ب) اجرای استراتژی (ج) تدوین استراتژی (د) تدوین برنامه
- ۱۱- تجزیه و تحلیل محصول یا خدمت در کدام یک از حوزه های کلیدی برای ارزیابی امکان پذیری کسب و کار مخاطره آمیز انجام می شود؟
- الف) امکان پذیری بازار (ب) امکان پذیری مالی
- ج) امکان پذیری رقابتی (د) امکان پذیری فنی
- ۱۲- براساس دیدگاه پیتر دراگر، مناسب ترین فضا برای ایجاد کارآفرینی کدام است؟
- الف) برنامه ریزی (ب) ساختار سازمانی (ج) امکان پذیری فنی (د) امکان پذیری مالی
- ۱۳- حاصل فرآیند سازماندهی چیست؟
- الف) ساختار سازمانی (ب) تقسیم کار (ج) گروه بندی مشاغل (د) تعیین شعبات
- ۱۴- تقسیم کار، عناوین شغلی، تقسیمات و واحدها در کدام عنصر ساختار سازمانی مطرح می شود؟
- الف) پیچیدگی (ب) تمرکز (ج) رسمیت (د) تفکیک عمودی
- ۱۵- کدام یک از معیارهای پیچیدگی ساختار سازمانی، در برگیرنده ی واحدهای فرعی سازمان، تعداد تخصص های حرفه ای و سطح آموزش حرفه ای است؟

- الف) محیط (ب) پراکندگی جغرافیایی (ج) تفکیک عمودی (د) تفکیک افقی
- ۱۶- تعداد سطوح سلسله مراتبی در کسب و کار، بیانگر کدام یک از مفاهیم ساختاری است؟
- الف) تفکیک افقی (ب) تفکیک عمودی (ج) پراکندگی جغرافیایی (د) رسمیت
- ۱۷- کدام یک از عناصر ساختار سازمانی، قوانین، خط مشی ها و رویه های موجود در فرآیند عملیات کسب و کار را مورد توجه قرار می دهد؟
- الف) تمرکز (ب) پیچیدگی (ج) رسمیت (د) تفکیک افقی
- ۱۸- چگونگی توزیع قدرت و کانون های اختیار تصمیم گیری درون کسب و کار، به کدام عنصر ساختار سازمانی اشاره دارد؟
- الف) رسمیت (ب) تمرکز (ج) پیچیدگی (د) تفکیک عمودی
- ۱۹- در کسب و کارهایی که تمرکز خیلی زیاد است، ساختار سازمانی دارای چه حالتی است؟
- الف) واگذاری تصمیم گیری به مدیران صفی (ب) مشارکت زیردستان (ج) تصمیم گیری از طریق سلسله مراتب (د) هر سه مورد
- ۲۰- کدام یک از عوامل زیر در میزان عدم تمرکز سازمانی تأثیر مثبت ندارد؟
- الف) اعتماد مدیران به زیردستان (ب) گستره ی تصمیم بر واحدهای دیگر (ج) تبادل کم اطلاعات (د) هر سه مورد
- ۲۱- کدام یک از موارد ذیل در ساختار ارگانیکی که نوآوری و کارآفرینی در سازمان را افزایش می دهد، وجود دارد؟
- الف) فرآیندهای رسمی سازمانی (ب) وظایف تخصصی شده (ج) مرز گستری افقی (د) تمرکز قدرت
- ۲۲- کدام یک از ویژگی های ذیل در یک ساختار بوروکراتیک که ضد کارآفرینی است، وجود دارد؟
- الف) حداقل سلسله مراتب (ب) انعطاف (ج) تمرکز قدرت (د) مرز گستری افقی
- ۲۳- چه نوع ساختاری برای یک سازمان کارآفرین مناسب است؟
- الف) ساختار بوروکراتیک (ب) ساختار ارگانیکی (ج) ساختار مکانیکی (د) ساختار متمرکز
- ۲۴- کسب و کارهای جدید و کوچک اغلب دارای چه نوع ساختاری هستند؟
- الف) ساختار ساده (ب) ساختار بوروکراتیک (ج) ساختار پیچیده (د) سازماندهی بر مبنای وظیفه
- ۲۵- زمانی که سازمان با محیط مبهم و پیچیده مواجه می شود و رشد می یابد، کدام نوع ساختار، کارآمدی خود را از دست می دهد؟
- الف) ساختار جغرافیایی (ب) ساختار ارگانیکی (ج) ساختار ساده (د) ساختار حرفه ای
- ۲۶- کدام یک از موارد زیر شامل تغییر اساسی سازمان های کارآفرینانه برای کاهش تأثیرات منفی بوروکراسی است؟

- الف) افزایش لایه های ساختاری ب) کوچک سازی ج) تأکید بر مقررات د) استفاده کم تر از تیم ها
- ۲۷- کدام یک از موارد زیر جزء ویژگی های ساختاری سازمان های کارآفرینانه است؟
- الف) رسمیت بالا ب) سلسله مراتب رسمی ج) با ارزش بودن تخصصی نمودن کارها د) تمرکز پایین
- ۲۸- کدام یک از ویژگی های زیر در ساختار سازمان های کارآفرینانه مطرح نیست؟
- الف) تیم های خودمدیریتی مستقل ب) واحدهای وظیفه ای ج) پیچیدگی پایین د) شرح مشاغل کم
- ۲۹- آخرین مرحله فراگرد مدیریت نیروی انسانی چه نامیده می شود؟
- الف) انتخاب ب) توجیه و راهنمایی ج) حرکت د) ترک خدمت و انفصال
- ۳۰- مرحله ای که فرد باید با فرهنگ و مقررات و رویه های سازمان آشنا شود را چه می نامند؟
- الف) تطبیق شغل با شاغل ب) جامعه پذیری ج) کارمندیابی د) شرایط احراز شغلی
- ۳۱- فرآیندی که براساس آن برای هر شغل، شرح شغلی نوشته می شود را چه می نامند؟
- الف) کارشکافی ب) جامعه پذیری ج) کارمندیابی د) شرایط احراز شغلی
- ۳۲- ارتقاء، تنزل درجه و آموزش ضمن خدمت کارکنان در کدام یک از مراحل فرآیند مدیریت نیروی انسانی صورت می پذیرد؟
- الف) کارمندیابی ب) انفصال یا ترک خدمت ج) توجیه و راهنمایی د) حرکت
- ۳۳- کدام عبارت در به کارگیری نیروی انسانی کارآمد صحیح است؟
- الف) شرایط احراز شغل بیانگر حداکثرهای لازم است ب) با هر متقاضی شغل چندین نفر مصاحبه کنند.
- ج) الزامات و تقاضاهای اولیه شغل باید ثابت بماند. د) متقاضیان نبض تپنده شغل هستند.
- ۳۴- فرآیندی که از طریق آن مدیریت و کارکنان، شرایط و ارتباطات کاری را شناسایی و تعیین می نمایند، چه نامیده می شود؟
- الف) کارمندیابی ب) جامعه پذیری ج) روابط کار د) کارشکافی
- ۳۵- کسانی که سرمایه لازم را برای کسب و کار فراهم می کنند، چه نامیده می شوند؟
- الف) کارگر ب) دولت ج) اتحادیه د) کارفرما
- ۳۶- به افرادی که نیروی کار خود را در اختیار کسب و کار قرار داده و در سازمان کار می کنند، چه می گویند؟
- الف) مستخدم ب) کارفرما ج) پیمانکار د) اتحادیه
- ۳۷- روابط بین کارفرما و کارگران در ایران از چه طریقی تنظیم می شود؟
- الف) اتحادیه ب) مدیریت ج) قانون کار د) کارفرما
- ۳۸- در روابط کار، کدام عنصر دارای نقش نظارتی و تنظیم کنندگی است؟
- الف) اتحادیه ب) دولت ج) مدیریت د) کارفرما
- ۳۹- مشارکت فعال کارفرما، مستخدمان، تشکلهای کارگری و کارفرمایی، حکومت و عموم مردم را اصطلاحاً چه

می‌نامند؟

الف) اعتمادسازی (ب) مشارکت اجتماعی (ج) دموکراسی صنعتی (د) چانه‌زنی

۴۰- روابط کار در سازمان بر پایه چه عنصری قالب‌بندی می‌شود؟

الف) مشارکت (ب) اعتماد (ج) حقوق (د) مذاکره

۴۱- تضاد مربوط به احقاق حقوق که بین کارگر و کارفرما رخ می‌دهد، از چه روشی حل می‌شود؟

الف) مذاکره (ب) چانه‌زنی حقوق و دستمزد (ج) حکمیت شخص ثالث (د) توافقات دسته جمعی

۴۲- تضاد مربوط به منافع ناشی از چیست؟

الف) تخطی کارگر از شرایط قرارداد (ب) تخطی کارفرما از شرایط قرارداد

(ج) رقابت برای کسب منافع بیش‌تر (د) هرسه مورد

۴۳- در کارهایی که طبیعت آن‌ها جنبه مستمر دارد، در صورتی که مدتی در قرارداد ذکر نشود، قرارداد چگونه خواهد بود؟

الف) قرارداد موقت (ب) قرارداد روزمزد (ج) قرارداد دائمی (د) قرارداد ساعتی

۴۴- طبق قانون کار جمهوری اسلامی ایران، مجموع ساعات کار در هفته از چه مدتی نباید فراتر برود؟

الف) ۴۰ ساعت (ب) ۳۶ ساعت (ج) ۴۴ ساعت (د) ۵۴ ساعت

۴۵- در قانون کار جمهوری اسلامی ایران حداکثر ساعات کار در هفته برای مشاغل سخت و زیان‌آور چقدر است؟

الف) ۴۴ ساعت (ب) ۴۰ ساعت (ج) ۳۶ ساعت (د) ۴۸ ساعت

۴۶- برابر قانون کار جمهوری اسلامی ایران، مزد هر ساعت کار اضافه ارجاعی به کارگر چند درصد بیش‌تر از مزد ساعت کار عادی است؟

الف) ۴۰ درصد (ب) ۶۰ درصد (ج) ۸۰ درصد (د) ۱۰۰ درصد

۴۷- مرخصی استحقاقی سالانه کارگر طبق قانون کار چقدر است؟

الف) یک ماه (ب) ۴۵ روز (ج) دو ماه (د) سه ماه

۴۸- پرداختی به کارگر که براساس میزان کار یا محصول تولید شده باشد، چه نامیده می‌شود؟

الف) مزد ساعتی (ب) حقوق (ج) کارمزد ساعتی (د) کارمزد

۴۹- چنانچه پرداختی به کارگر براساس محصول تولید شده و میزان انجام کار در زمان معین باشد، چه نامیده می‌شود؟

الف) کارمزد (ب) مزد ساعتی (ج) کارمزد ساعتی (د) حقوق

۵۰- اگر مزد کارگر با ساعات انجام کار مرتبط باشد، آن را چه می‌نامند؟

الف) مزد ساعتی (ب) کارمزد ساعتی (ج) کارمزد (د) حقوق

۵۱- در صورتی که پرداخت مزد به کارگر به صورت ماهانه باشد، این نوع پرداختی را چه می‌گویند؟

الف) حقوق (ب) کارمزد (ج) کارمزد ساعتی (د) مزد ساعتی

- ۵۲- قرآن کریم به مؤمنان توصیه می کند که قرارداد کاری و معاملاتی خود را چگونه تنظیم کنند؟
 الف) شفاهی و گرفتن شهود (ب) گرفتن شهود (ج) کتبی و گرفتن شهود (د) شفاهی
- ۵۳- مدت دوره آزمایشی در قانون کار جمهوری اسلامی ایران چقدر است؟
 الف) یک سال (ب) شش ماه (ج) سه ماه (د) یک ماه
- ۵۴- رهبری مترادف چه واژه ای است؟
 الف) هدف مداری (ب) قدرت شخصی (ج) قدرت اجبار (د) نفوذ
- ۵۵- در کدام یک از کارکردهای مدیریت، مباحثی همچون انگیزش، انتخاب کانال های ارتباطی مؤثر و حل تضادها مطرح می شود؟
 الف) مدیریت منابع انسانی (ب) برنامه ریزی (ج) هدایت (د) سازماندهی
- ۵۶- کدام یک از موارد زیر جزء ویژگی های رهبر کارآفرین است؟
 الف) گذراندن وقت زیاد با مدیران (ب) اتاق کارش پر از وسائل است (ج) مسائل ساده را در لفافه بیان کردن (د) اشتباهات افراد را به حساب یادگیری گذاشتن
- ۵۷- کدام یک از موارد زیر جزء ویژگی های رهبر کارآفرین نیست؟
 الف) تشویق را برای تیمش خواستن (ب) اشتباهات به عنوان موقعیت یادگیری (ج) دیر به محل کار آمدن و سروقت رفتن (د) در اتاقش همیشه باز بودن
- ۵۸- پر معنی ساختن وظایف کار را اصطلاحاً چه می گویند؟
 الف) توانمندسازی (ب) غنی سازی شغلی (ج) مدیریت مشارکتی (د) چرخش شغلی
- ۵۹- فرآیندی که کارکنان در زمینه های مختلفی هم چون هدفگذاری، حل مسائل و ایجاد تغییرات در سازمان به ایفای نقش می پردازند را چه می نامند؟
 الف) غنی سازی شغلی (ب) مدیریت مشارکتی (ج) چرخش شغلی (د) استقلال کاری
- ۶۰- در کدام یک از موارد زیر، اختیار یا قدرت از مدیران به زیردستان تفویض می گردد؟
 الف) سبک متقاعدکنندگی (ب) توانمندسازی (ج) غنی سازی (د) رهبری
- ۶۱- کدام یک از موارد زیر بیانگر قانون پاره تو نیست؟
 الف) بیست درصد مدیران موجبات هشتاد درصد درآمد را فراهم می کنند.
 ب) بیست درصد محصولات تأمین کننده ی هشتاد درصد درآمدها هستند.
 ج) بیست درصد ابتکارات بازاریابی منجر به هشتاد درصد نتایج بازاریابی می شوند.
 د) بیست درصد مشتریان، هشتاد درصد محصولات هر کسب و کار را خریداری می کنند.
- ۶۲- قانون پاره تو مشخص کننده ی چه چیزی است؟
 الف) اهمیت توجه به مشتریان را بیان می کند.

ب) چه کارهایی باید بیش تر و چه کارهایی باید کم تر کارآفرین را به خود مشغول کند.

ج) تمرکز بر روی حوزه های درآمدزا را مورد بررسی قرار می دهد.

د) اهمیت مدیران کارآمد را مورد توجه قرار می دهد.

۶۳- نظارت بر محصولات و خدمات تولید شده و یادگیری از اشتباهات گذشته را چه می گویند؟

الف) کنترل پیش از عمل ب) پیش خوران

ج) بازخورد د) کنترل حین عمل

۶۴- کنترل و نظارتی که بر روی ورودی ها یا داده های سیستم به کار می آید تا اطمینان حاصل شود که شرایط برای اجرای

عملیات آماده است، چه نامیده می شود؟

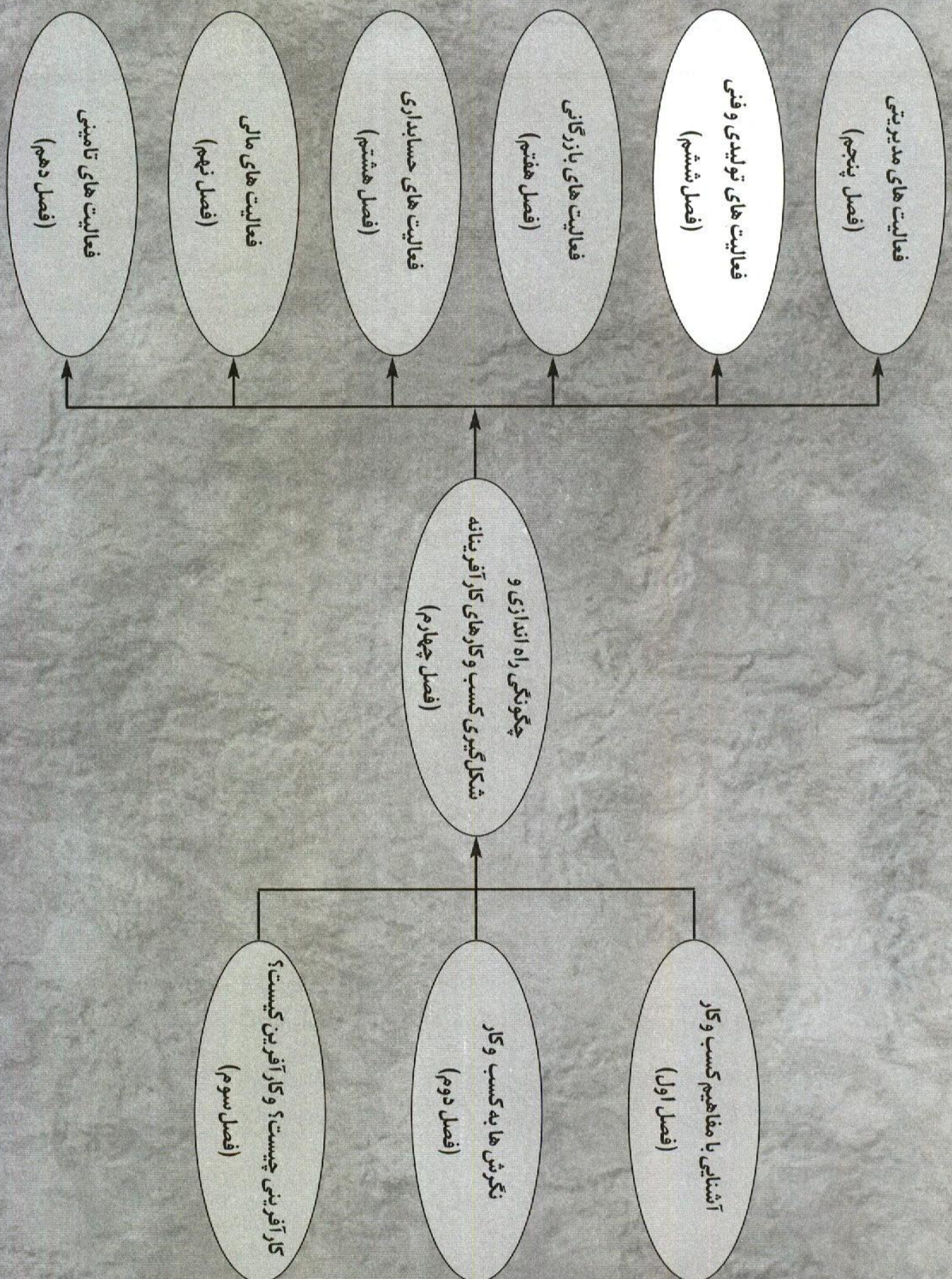
الف) کنترل حین عمل ب) کنترل پس از عمل ج) بازخور د) کنترل پیش از عمل

۶۵- استانداردهای مورد استفاده در کنترل سازمان کسب و کار در کدام یک از کارکردهای مدیریت تعیین می شود؟

الف) سازماندهی ب) برنامه ریزی ج) مدیریت منابع انسانی د) هدایت

۶۶- کنترل ورودی ها یا داده های سیستم برای اطمینان از آماده بودن شرایط جهت اجرای عملیات را چه می نامند؟

الف) کنترل حین عمل ب) کنترل قبل از عمل ج) کنترل پس از عمل د) هر سه مورد



فصل ششم

فعالیت‌های تولیدی و فنی در کسب و کارهای کارآفرینانه

◀ اهداف رفتاری:

در پایان این فصل از دانشجویان انتظار می‌رود که:

- با تعاریف، اهداف و فرایندهای عملیات در کسب و کارهای کارآفرینانه آشنا شوند؛
- مراحل تکامل مدیریت تولید را نام برده و هریک از آنها را تشریح نمایند؛
- با مزایای تولید ناب در مقایسه با روش تولید انبوه آشنا شوند؛
- روش‌های مدیریتی بهینه‌سازی تولید را بیاموزند؛
- با ابعاد کیفیت آشنا شده و فنون مدیریت کیفیت را توضیح دهند.

◀ فعالیت‌های مورد انتظار:

از دانشجویان انتظار می‌رود در طول فصل یا پایان فصل، فعالیت‌های زیر را در قالب کارگروهی یا به صورت فردی انجام دهند:

- ۱- مصاحبه ای با یکی از بستگان و آشنایان خود که دارای کسب و کاری است، انجام دهند و مسائل و مشکلات و همچنین چالش‌های عمده‌ای را که در طول فرآیند مدیریت تولید محصولات یا خدمات کسب و کار داشته‌اند، تدوین و تحلیل کرده، در قالب گزارش کلاسی مطرح کنند؛
- ۲- با انتخاب یک شرکت تولیدی یا خدماتی، فرآیند تولید یا عملیات شرکت را در قالب نموداری ترسیم و شیوه‌ی مدیریت تولید در آن شرکت را تحلیل کنند؛
- ۳- با انجام بازدید از یک کسب و کار کارآفرینانه، گزارشی مبسوط از نحوه پیاده‌سازی حداقل یکی از روش‌های مدیریتی بهینه‌سازی تولید در شرکت مذکور تنظیم نموده و آن را در کلاس درس ارائه نمایند؛
- ۴- مطالعات موردی این فصل را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند؛
- ۵- با مطالعه داستان موفقیت کارآفرین ایرانی، عوامل موفقیت کارآفرین را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند.

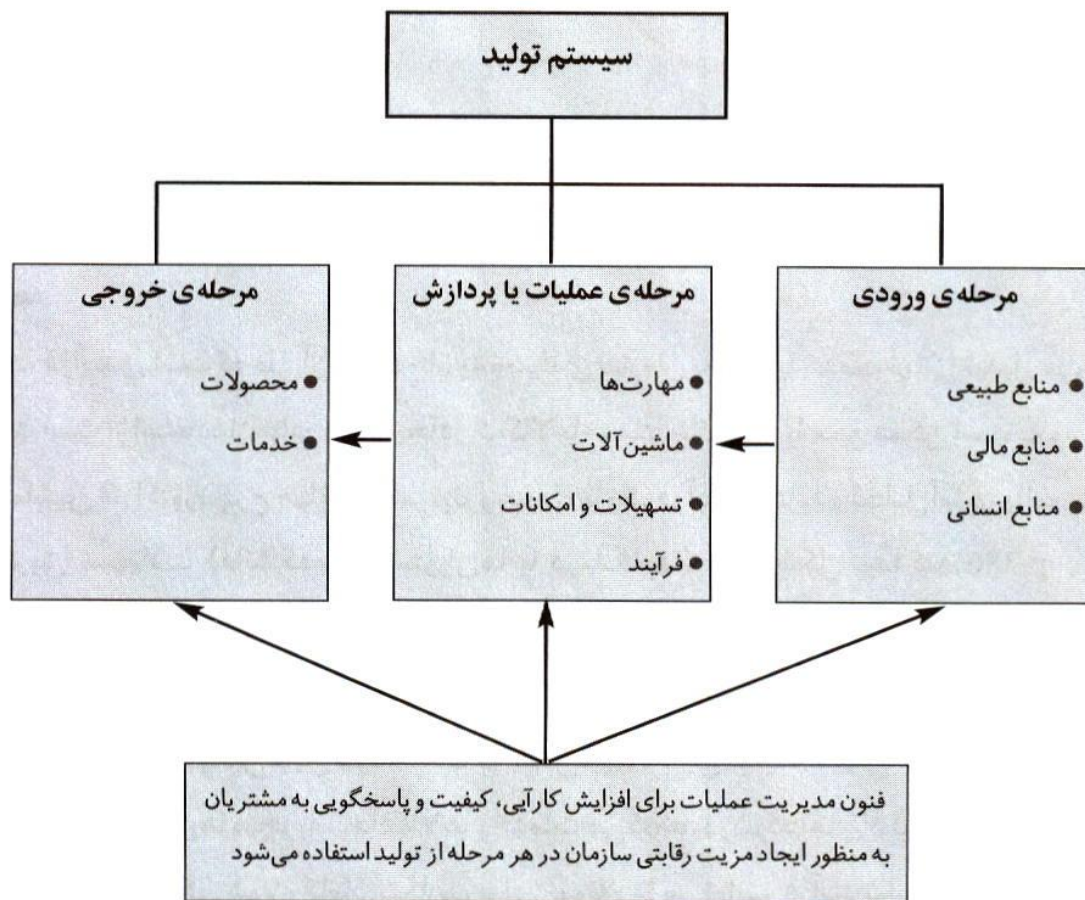
مقدمه

تولید، فرآیندی است که طی آن، مواد خام به وسیله‌ی سازمان به کالا یا خدمت نهایی تبدیل می‌شود و عبارت است از استفاده از منابع برای ایجاد یک کالا یا خدمت. یک ماده یا منبع ممکن است به وسیله‌ی یک ماشین (تراکتور، چرخ خیاطی، کامپیوتر و غیره)، یا یک فرآیند (تجزیه و تحلیل آماری یا آموزش) یا از طریق تسهیلات (دانشکده‌ها، رستوران‌ها یا درمانگاه‌ها) تغییر شکل پیدا کند (Scott, 2001, p.386).

مدیریت تولید یا عملیات، فرآیند طراحی و مدیریت یک سیستم تولیدی است؛ و هدف از آن، تولید خدمت یا محصول با پائین‌ترین هزینه است که ضمن آن بالاترین کیفیت حاصل می‌شود. فعالیت‌ها در سازمان‌ها منجر به ایجاد کالاها و خدمات می‌شوند. در شرکت‌های تولیدی، فعالیت‌هایی که منجر به تولید فیزیکی شوند، کاملاً آشکارند. برای نمونه، ما می‌توانیم فرآیند تولید یک محصول قابل لمس، مانند یخچال را مشاهده کنیم؛ در این نوع فعالیت‌ها تمایل بر این است که واژه‌ی «مدیریت تولید» استفاده شود. در برخی از سازمان‌هایی که محصولات فیزیکی ساخته نمی‌شود، کارکرد تولید، کمتر ملموس است و زمانی که فعالیت‌هایی مثل فرآیند پرداخت چک در بانک، مراقبت از بیمار در بیمارستان و ... انجام می‌گیرد، این گونه فعالیت‌ها به «عملیات» معروف‌اند. این شکل از مؤسسات را «سازمانهای خدماتی» می‌نامند؛ و فعالیت‌های تولیدی این سازمانها را معمولاً «عملیات» یا «مدیریت عملیات» می‌گویند (جعفرنژاد و فاریابی، ۱۳۸۱، ص ۱۹).

تولید، ترکیبی است که از عناصر زیادی تشکیل شده است. طبقه‌بندی اقتصاددانان از تولید، به لحاظ سادگی و محتوا، کافی به نظر می‌آید. از نظر اینان، تولید ترکیبی از خاک (منابع و مواد اولیه)، نیروی کار (منابع انسانی) و سرمایه است.

خاک شامل معدن، جنگل، آب، انرژی و عناصری مانند این‌هاست. وقتی این عناصر شناخته شد و به صورت مناسب درآمد، می‌توان آن‌ها را یک عامل تولید محسوب کرد. مثلاً اگر از وجود نفت خام در زیرزمین مطلع نباشیم، یا در صورت وجود، نتوانیم آن را استخراج کنیم، این عنصر، یک عامل تولید تلقی



نمودار ۶-۱: سیستم تولید در هر کسب و کار

(Jones, 2003, p.646)

نمی‌شود. در غیاب خاک، عناصر دیگر برای تولید، کافی نیستند. بنابراین خاک، عامل اساسی تولید محسوب می‌شود.

کار یا به طور کلی نیروی انسانی، شامل توان‌های فیزیکی و فکری انسان‌های هر کشور است. توانایی کارکردن یا ذاتی است یا از طریق تجربه و آموزش به دست می‌آید. عامل نیروی انسانی یکی از عوامل اجتناب‌ناپذیر ایجاد فایده است. حتی در تولید مکانیزه هم تا حدی نیروی انسانی سهمیم است. پس نیروی انسانی نیز یکی از عوامل اساسی تولید محسوب می‌شود.

سرمایه در واقع عاملی است که از عوامل خاک و نیروی انسانی تولید می‌شود. در جوامع مدرن عصر حاضر، تولید بدون سرمایه غیرممکن است. سرمایه را انسان تولید می‌کند. انسان اولیه سرمایه را ابتدا به صورت طبیعی کشف کرد و سپس خود، آن را به وجود آورد. مثلاً تبر سنگی که انسان اولیه به منظور افزایش تولید با به کارگیری نیروی بدنی و عناصر طبیعی تولید کرد، سرمایه است که به صورت ابزار کار

درآمده است. یکی از اقتصاددانان مشهور، سرمایه را نیروی ذخیره شده ی کار تعریف می کند. در واقع، انسان، مانند انسان اولیه، با صرف قسمتی از زندگی راحت خود می تواند مقداری از کارش را در راه ایجاد سرمایه به کار گیرد. بدین ترتیب، او می تواند با ذخیره ی کار و در نتیجه، ایجاد سرمایه، درآینده مقدار تولید را افزایش دهد. بنابراین، همان طور که شرح داده شد، منظور از سرمایه، تنها عامل پول نیست، بلکه سرمایه را باید به صورت تغییر شکل «نیروی کار انباشته شده» به صورت پول، ابزار، ماشین یا تکنولوژی تعریف کرد (کُبو، ۱۳۷۶، ص ۱۵).

مطالعه ی موردی ۷:

عرضه ی محصولات جدید^۱

شرکت شکلات سازی «هافمن» واقع در ساحل غربی «پالم» در ایالت فلوریدای آمریکا شرکت خیلی بزرگی نیست. با وجود این، مالک آن، آقای «پُل هافمن» موفق شده است در سایه ی برنامه ریزی خود برای تولید محصول، درآمد قابل ملاحظه ای داشته باشد. او نه تنها طرح شکلات ها را خود تهیه می کند، بلکه بسیاری از مواد ترکیبی آن ها را تقریباً طوری عمل می آورد که می تواند ورودی مواد اولیه ای را که در فرآیند تولید شکلات استفاده می شوند، کنترل کند.

«پُل» همواره انواع شکلات ها را با ترکیبات جدید می سازد و هم اکنون بستنی دارای روکش شکلاتی را هم به محصولات خود برای عرضه به بازار مصرف افزوده است. چرا شکلات های تولیدی شرکت «هافمن» این قدر خوب اند؟ اولاً کیفیت مواد اولیه ی آنها بسیار خوب است. تنها شکلات تازه ی خامه دار مصرف می شود و برای حصول اطمینان از این که مواد ترکیبی شکلات از نوع درجه ی یک باشند، بر فرآیند تولید شکلات دائماً نظارت می شود.

ثانیاً توانایی او در عرضه ی محصولات جدید برای افزودن آن ها به محصولات قدیمی (شکلات و شیرینی های گردویی) که هر سال بدون استثنا به فروش می رسند، رمز موفقیت اوست.

ثالثاً او در زمینه ی صنایع غذایی تجربه دارد و از سن ۱۲ سالگی در آشپزخانه ها کار کرده است. او با فن آشپزی آشناست و خلاقیت لازم را برای ترکیب کردن انواع شکلات های جدید عرضه شده به منظور مشاهده ی میزان استقبال مشتریان از آن ها دارد.

نهایتاً این که «پُل» اصرار دارد محصولات شرکت او در حضور مشتریان ساخته شوند؛ به طوری که آنان طرز تهیه ی شیرینی را واقعاً از نزدیک مشاهده کنند. فرض بر این است که این کار موجب جلب اعتماد مشتریان به آن

محصولات می‌شود و در نتیجه، تقاضای مطلوبی را در پی خواهد داشت. هنگامی که «پُل» این کار را شروع کرد، هدفش این بود که صرفاً برای تأمین معاش خود پول کافی به دست آورد. امروزه، او در سایه‌ی توانایی‌اش در ایجاد محصولات جدید که موجب تقاضای بیشتر از سوی مشتریان شده است، شرکت در حال پیشرفتی برای خود ساخته است.

در واقع، در سال‌های اخیر، «پُل» عملیات شرکت را گسترش داده و فعالیت‌هایی را در زمینه‌ی اعطای امتیاز آغاز کرده است. نخستین شعبه‌ی شرکت او در شهر «تالاهاسی» ایالت فلوریدا تأسیس شد و پس از آن نیز دو شعبه‌ی دیگر به سرعت گشایش یافت. این شرکت همچنین در حال گسترش دادن دامنه‌ی فعالیت خود به بخش تجاری جدید گردشگری است. این شرکت، آشپزخانه جدیدی را با امکانات لازم ساخته است که گردشگران می‌توانند در آن از تولید شیرینی بازدید کنند و در محوطه‌ای که شکلات‌ها و شیرینی‌ها دسته‌بندی و در معرض دید گذاشته شده‌اند، قدم بزنند. همچنین تاریخچه‌ی شیرینی‌پزی این شرکت، توأم با کاربرد ظروف مسی عتیقه بوده است. «پُل» ۲۰ سال پیش از این ظروف برای پختن نخستین شیرینی‌های خود استفاده می‌کرد. افراد راهنما بازدیدکنندگان را به سمت محوطه‌ی تولید شیرینی راهنمایی می‌کنند. در این محوطه، شرکت روزانه ۱۵۰ هزار پوند شیرینی آماده را برای فروشگاه‌ها و شعبه‌های خود تولید می‌کند. تمامی کارها از بُرش کارامل، شیرینی عسلی و شیرینی نرم صورتی و سفید گرفته تا تهیه‌ی شکلات نرم و شیرینی آردی با دست انجام می‌شود. گردشگران از این فرآیند تولید بسیار لذت می‌برند.

در سال ۱۹۹۰، این شرکت ۲ میلیون دلار فروش داشت، اما این رقم فروش چیزی نیست که مایه‌ی غرور و مباهات «پُل هافمن» باشد، بلکه فرصتی است تا او ارتباط کاری نزدیکی را به سبک ارتباط خانوادگی با پرسنل خود برقرار کند و محصولاتی را با کیفیت عالی تولید کند که مشتری‌ها را راضی نگه می‌دارد.

سوالات

- ۱- آیا کار «پُل» تولیدگراست یا مصرف‌گرا؟
- ۲- شکلات‌های شرکت «هافمن» چه نوع کالاهایی اند (کالای راحتی، کالای مصرفی یا کالای ویژه)؟

۱. اهداف مدیریت تولید

در مدیریت تولید یا عملیات، به کمیت، کیفیت، زمان و هزینه توجه می‌شود. هدف اصلی مدیریت تولید، به دست آوردن مناسب‌ترین مقدار این عوامل، یا به عبارت دیگر، پاسخ به سؤالاتی است از قبیل کدام کالا، با کدام خصوصیات، در کجا، به وسیله‌ی چه کسی با کمترین هزینه (یا بیشترین سود) تولید شود. بنابراین، فعالیت در زمینه‌های زیر است:

الف) پاسخ به تقاضای مصرف کننده به بهترین وجه از نظر قیمت، زمان، کمیت و کیفیت؛

ب) کاهش سطح موجودی انبار یا افزایش چرخه ی موجودی تا حد ممکن؛

ج) تحقق اهداف، بالا بردن سطح استفاده از منابع انسانی و ماشینی مؤسسه (همان مأخذ، ص ۲۴).

بنا به چهار دلیل عمده، اهمیت مدیریت تولید و عملیات را بررسی می کنیم:

۱. مدیریت تولید و عملیات، یکی از فعالیت های عمده ی هر سازمان است و وجود آن برای درک آنچه سازمان انجام می دهد، ضروری است. تنها با مطالعه ی مدیریت تولید و عملیات، فهم این که افراد چگونه خود را برای سرمایه گذاری سودمند سازماندهی می کنند، میسر می شود.

۲. مدیریت تولید و عملیات را مطالعه می کنیم تا بدانیم که کالا یا خدمت چگونه تولید می شود، زیرا بخش تولید به عنوان قسمتی از جامعه، کالاهای مورد استفاده ی ما را تولید می کند.

۳. مدیریت تولید و عملیات را مطالعه می کنیم، زیرا یکی از پرهزینه ترین بخش های هر کسب و کار است. در حقیقت، مدیریت تولید و عملیات، بهترین فرصت را برای سودآوری در تولید کالا یا عرضه ی خدمات به وجود می آورد.

۴. بالاخره چهارمین دلیل این است که مطالعه ی مدیریت تولید و عملیات، امکان شناخت این که مدیران تولید و عملیات چه می کنند، فراهم می سازد؛ و همچنین با درک آنچه این مدیران انجام می دهند، افراد می توانند مهارت های لازم را برای تصمیم گیری که برای یک مدیر ضروری است، تقویت کنند. چنین درکی، سبب کشف فرصت های شغلی متعدد و پرسود در بخش تولید و عملیات خواهد شد.

مدیران تولید و عملیات، فرآیند مدیریت را در تصمیم گیری های خود در راستای وظیفه یا کارکرد مدیریت تولید و عملیات به کار می برند. در یک سازمان پیچیده، مدیران از طریق فعالیت هایی مثل تحقیق و توسعه، طراحی محصول و فرآیند، برنامه ریزی تسهیلات، خرید، مهندسی صنعتی، تعیین روش ها و رویه ها، برنامه ریزی تولید و کنترل موجودی، علم مدیریت (تحقیق در عملیات)، مدیریت کیفیت یا کنترل کیفیت، نگهداری و تعمیرات و ... به تولید و پیشرفت عملیات کمک می کنند که هریک از این فعالیت ها نیز نیاز به برنامه ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، هدایت و کنترل دارد (جعفرنژاد و فاریابی، ۱۳۸۱، صص ۲۱-۲۰).

۲. مراحل تکامل مدیریت تولید

قرن بیستم شاهد دو انقلاب در صحنه تولید بود. انقلاب اول را پس از جنگ جهانی اول «هنری فورد»^۲ و

«آلفرد اسلون»^۳ پی ریزی کردند که منجر به ظهور تولید انبوه و پایان عصر تولید صنعتی و دستی شد و انقلاب دوم توسط «تایچی اوهنو»^۴ در شرکت خودروسازی تویوتا صورت گرفت که با محوریت حذف اتلاف، اتمام عصر تولید انبوه و زایش تولید ناب را در پی داشت. بر این اساس می توان سه مرحله تکاملی را برای مدیریت تولید در نظر گرفت:

۱-۲. تولید دستی یا سنتی^۵

در این شیوه تولید که مبتنی بر حرفه و هنر است، کارگران ماهر با به کارگیری ابزار آلات ماشینی چند کاره، محصولات غیر استاندارد را در حجم کم و تنوع بالا، به صورت سفارشی برای خریدارانی خاص تولید می کردند. طبیعی است که این ویژگی منجر به قیمت زیاد محصول می شد. البته امروزه در ساخت ماهواره ها، سفینه های فضایی و مشتریان با سلیقه های خاص، همچنان شیوه دستی کاربرد دارد (اسماعیلی، ۱۳۸۵، ص ۴۵-۴۱).

یک تولیدگر دستی، از کارگران بسیار ماهر و ابزارهای ساده، اما انعطاف پذیر استفاده می کند تا دقیقاً آنچه را که مشتری می خواهد، بسازد. در مجموع مشخصات تولید دستی از این قرار است:

- وجود نیروی کاری که در طراحی، ماشین کاری و اندازه کردن مهارت داشته باشد؛

- وجود سازماندهی غیر متمرکز؛

- به کارگیری ماشین آلات چند منظوره؛

- حجم بسیار پایین تولید (ایران زاده، ۱۳۷۹، صص ۳۵-۲۹).

۲-۲. تولید انبوه^۶

این شیوه تولید اولین بار توسط آدام اسمیت در قرن هیجدهم مورد تحلیل قرار گرفت و بر تخصص و تقسیم کار و مفاهیمی چون مقیاس اقتصادی تولید و شیوه های تجزیه و تحلیل هزینه - سود و حجم فعالیت تاکید دارد. از ویژگی های دیگر این شیوه تولید این است که محصول توسط متخصصان طراحی و بوسیله کارگران غیر ماهر تولید می شود. نیروی کار به آموزش کم احتیاج دارد و تنوع محصولات نیز محدود است، ولی به خاطر حجم بالای تولید، روند قیمت ها نزولی است (اسماعیلی، ۱۳۸۵، ص ۴۵-۴۱). از آنجا که تولید محصول جدید محتاج تغییر کل سیستم است، از این رو در این سیستم تا آنجا که امکان داشته باشد، به منظور افزایش کارایی و کاهش قیمت، تولیدگر از ایجاد هر نوع نوآوری جلوگیری می کند و در نتیجه

3. Alfred Sloan

4. Taichi Ohno

5. Traditional Production

6. Mass Production

- به بهای از دست رفتن تنوع و ملال آور بودن محیط کاری برای کارکنان به دلیل وجود روشهای کاری یکسان، محصول ارزانتر در اختیار خریدار قرار می گیرد.
- برخی از مهمترین مشخصه های تولید انبوه عبارت اند از:
 - نیروی کار: تقسیم کار تا هر جا که امکان داشته باشد، شعاری بود که در این دوره مد نظر قرار گرفت. در کارخانه های با تولید انبوه، کارگر مونتاژکننده تنها به چند دقیقه تعلیم و آموزش نیاز دارد.
 - سازماندهی: تولیدکننده انبوه سعی می کند با استفاده از راهبرد ادغام عمودی کامل، از مواد اولیه تا سایر قطعات را خودش تولید کند.
 - ابزارها: از ابزارآلاتی که فقط در هر زمان یک وظیفه را انجام می دهد، استفاده می شود که این کار صرفه جویی زیادی در زمان آماده سازی ماشین آلات به وجود می آورد.
 - محصولات: محصولات تنوع کمی دارند و قیمت آنها پایین تر است (طیبا، ۱۳۷۹، صص ۳۲-۳۱).

۲-۳. تولید ناب^۷

زادگاه تولید ناب، شرکت تویوتا در جزیره ناگویای ژاپن است. در دهه ۱۹۳۰ میلادی ای. جی. تویوتا به همراه مهندس شرکت (تایچی اوهنو) به آمریکا سفر کرد و از شرکت اتومبیل سازی فورد بازدید نمودند و به این نتیجه رسیدند که اصول تولید انبوه، قابلیت پیاده سازی در ژاپن را ندارد، زیرا این سیستم پر از اتلاف است. بر این مبنا، آنها شیوه جدیدی را که بعدها «تولید ناب» نام گرفت، ایجاد کردند. تولید ناب نگرشی است که هدف آن حذف هر فرآیند فاقد ارزش از مرحله تهیه مواد اولیه تا فروش است که برای مشتری ارزش افزوده ای ایجاد نمی کند.

انجمن ملی استاندارد و فناوری در وزارت بازرگانی آمریکا، تولید ناب را این گونه تعریف کرده است: «یک راه حل نظام مند برای شناسایی و از بین بردن اتلاف ها (فعالیت هایی که دارای ارزش افزوده نیستند) از طریق بهبود مستمر و به جریان انداختن تولید، درست در هنگامی که مشتری به آن نیاز دارد. این فلسفه تولیدی در پی کمال و بی نقص کردن سیستم های تولیدی است. از دیدگاه تایچی اوهنو، اتلاف، هر فعالیتی است که منابع را مصرف کند، ولی ارزشی برای مشتری خلق نکند.

تولید ناب به اسامی دیگری چون: «تولید روان»، «سیستم تولید تویوتا»، «تولید انعطاف پذیر» و «تولید بهنگام» نیز نامیده می شود. این تولید از این رو ناب نامیده می شود که در مقایسه با تولید انبوه، همه چیز را به میزان کمتر مورد استفاده قرار می دهد. نیاز به رقابت موثر در اقتصاد جهانی، فشار از طرف مشتریان برای کاهش قیمتها، نیاز به استانداردسازی فرایندها برای دستیابی به نتایج مورد انتظار، افزایش دائمی

انتظارات مشتری، از جمله مهمترین دلایل تاکید بر تولید ناب است (اسماعیلی، ۱۳۸۵، صص ۴۵-۴۱). تولید ناب، مزایای تولید دستی و تولید انبوه را با یکدیگر تلفیق کرده و از قیمت بالایی و انعطاف ناپذیری دومی اجتناب می‌کند. بنابراین تولیدگر ناب برای تولید محصولات بسیار متنوع، افرادی را از همه سطوح سازمانی و با مهارت‌های مختلف به صورت گروهی گرد هم می‌آورد و نیز از ماشین‌آلاتی استفاده می‌کند که هم به طور فزاینده خودکار بوده و هم بسیار انعطاف پذیر هستند. تولیدگر ناب در مقایسه با تولیدگر انبوه، همه عوامل (نیروی انسانی موجود، فضای لازم برای تولید، زمان مورد نیاز برای ساخت محصول جدید، میزان موجودی مورد نیاز و سرمایه‌ای که صرف ابزارآلات می‌شود) را به میزان کمتر مورد استفاده قرار می‌دهد (ایران زاده، ۱۳۷۹، صص ۳۵-۲۹).

برای درک ابعاد تولید ناب، در این بخش برتری‌های تولید ناب در مقایسه با تولید انبوه، در قالب موارد زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱- تفاوت در اهداف نهایی: مهمترین تفاوت میان تولید انبوه و تولید ناب، تفاوت در اهداف نهایی این دو است؛ تولیدگر انبوه هدف محدودی که: «به اندازه کافی خوب بودن است»، دارد و به عبارتی دیگر شمار قابل قبول عیب‌ها و همچنین بیشترین سطح قابل قبول برای موجودی و گستره معینی از محصولات یکسان. اما اندیشه تولید کننده ناب بر کمال است؛ یعنی نزول پیوسته قیمت‌ها، به صفر رساندن میزان عیوب، به صفر رساندن موجودی، تنوع بی پایان محصول.

۲- تفاوت در زنجیره عرضه: در سیستم تولید انبوه، مساله خرید یا ساخت، ابتدا توسط کارکنان مرکز مهندسی طراحی می‌شود، سپس شرکت‌های مذکور طراحی‌ها را در اختیار عرضه کنندگان قرار می‌دهند. همچنین تعداد، کیفیت و زمان ارائه را نیز مشخص می‌کنند، آنگاه از عرضه کنندگان می‌خواهند تا قیمت خود را پیشنهاد دهند؛ از میان همه شرکت‌های داخلی و خارجی که در این مناقصه شرکت کرده‌اند، شرکتی که کمترین قیمت را داده باشد مناقصه را می‌برد. کارخانه ناب، شرکت‌های مختلف عرضه کننده قطعات را در سطوحی با کارکردهای مختلف سازماندهی می‌کند و به شرکت‌هایی که در هر سطح قرار می‌گیرند، مسئولیت‌های مختلفی واگذار می‌کند. مسئولیت عرضه کنندگان، نخست آن است که به عنوان بخش مکمل گروه تکوین محصول، در امر تکوین محصول جدید فعالیت کنند. همچنین کارخانه ناب، عرضه کنندگان رده نخست را تشویق می‌کند تا با یکدیگر درباره بهتر کردن مراحل طراحی مشورت کنند. از آنجا که در بیشتر مواقع، هر عرضه کننده در یک نوع قطعه تخصص دارد و از این لحاظ با عرضه کنندگان دیگر گروه در رقابت نیست، انتقال اطلاعات امری ساده و در عین حال مفید برای همه است.

خط تولید غالباً بدلیل مشکلات مربوط به ماشین آلات و عدم ارائه قطعات متوقف می شود؛ اما سیستم تولید ناب به هر کارگری این اجازه را می دهد تا در صورت بروز مشکلی غیرقابل حل، کل خط تولید را به سرعت متوقف کند تا همه اعضای گروه جمع شوند و مشکل را برطرف کنند. جالب اینجاست که در این سیستم تقریباً هیچگاه خط تولید نمی ایستد، چراکه مشکلات از پیش رفع می شود و هیچگاه یک مشکل برای دو بار روی نمی دهد. در واقع، توجه پیوسته به مشکلات و ممانعت از بروز آنها، بیشتر دلایلی را که منجر به باز ایستادن خط تولید می شود را از بین می برد.

۶. **تفاوت در پایان خط تولید:** در پایان خط تولید دوشیوه تولیدی انبوه و ناب تفاوت قابل توجهی وجود دارد و آن این است که در کارخانه ناب تقریباً هیچ دوباره کاری وجود ندارد، اما در کارخانه انبوه محصولات معیوب زیادی وجود دارند که نهایتاً منجر به افزایش قیمت محصول نهایی و کیفیت پایین تر برای خریدار می گردند و باعث می شوند تا توان رقابتی کارخانه کاهش یابد. سازماندهی کارخانه ناب دارای دو مشخصه کلیدی است:

۱. در یک کارخانه ناب مسئولیت ها به عهده کارگرانی است که برای محصول در حال مونتاژ، به صورت واقعی ارزش افزوده ای ایجاد می کنند. در چنین کارخانه هایی، سیستمی برای شناسایی عیوب وجود دارد که در آن سیستم، هر مشکل به محض وقوع، آنقدر تعقیب می گردد تا علت اصلی و نهایی آن کشف شود.

۲. در کارخانه ناب، کارگران خط تولید به صورت گروهی کار می کنند و یک سیستم اطلاع رسانی ساده، اما گسترده وجود دارد که به هر کس در کارخانه این امکان را می دهد تا سریعاً به مشکلات پاسخ دهد و بتواند وضعیت کلی کارخانه را درک کند. قلب کارخانه ناب، در واقع همانا گروه کارپویا است. نخست کارگران نیاز دارند گستره متنوعی از مهارت ها را بیاموزند، شغلها در گروه های کار چنان است که وظایف بتواند میان کارگران بچرخد و کارگران بتوانند جای خالی یکدیگر را پر کنند. کارگران نیاز به کسب مهارت های اضافی همانند تعمیر ابزار آلات ساده، کنترل کیفیت، تمیزکاری و سفارش مواد مورد نیاز دارند. بنابراین آنها باید تشویق شوند تا فعالانه فکر کنند، به طوری که بتوانند پیش از جدی شدن مشکلات، راه حلهایی برای آنها بیندیشند.

۷. **تفاوت در رفتار با مشتری:** در سیستم تولید انبوه فورد، چون تنوع محصول کم بود و چون مالک خودرو از عهده بیشتر تعمیرات آن برمی آمد، وظیفه فروشنده این بود که آنقدر خودرو و قطعات یدکی در اختیار داشته باشد که بتواند متناسب با تقاضای مشتری عرضه کند. رابطه کارخانه و فروشنده، رابطه ای زورمدارانه بود. به این مفهوم که کارخانه سعی می کرد برای هموار کردن تولید، خودروهایش را به فروشنده تحویل کند و

رابطه فروشنده و خریدار نیز به همان اندازه زورمندانه بود. چرا که فروشنده برای آنکه عرضه و تقاضا را با هم تطبیق دهد، قیمت‌ها را طوری تغییر می‌داد که بیشترین سود را کسب کند. در تولید انبوه، مهارت‌های فروشنده در این نیست که اطلاعات را به طراحان محصول برگرداند، بلکه در مجاب کردن مشتری است. به همین دلیل بازخورد قوی برای انتقال نیازهای مشتری از طرف فروشنده به کارخانه وجود ندارد. همچنین فروشنده قصد دارد معامله را هرچه زودتر قطعی کند و برای رسیدن به هدفش اطلاعات کمی درباره محصول به مشتری می‌دهد و وقتی معامله صورت گرفت، فروشنده دیگر کاری با مشتری ندارد.

سیستم فروش ناب، سعی در ایجاد وفاداری مادام‌العمر در مشتری دارد و همیشه نگران سهم بازار خود است و سعی می‌کند حتی یک مشتری را از دست ندهد. در این سیستم، فروشنده بجای منفعل بودن، فردی فعال است که مراجعه مستقیم به مشتری دارد. وقتی که سرعت فروش کم است، نیروهای فروش ساعت بیشتری کار می‌کنند، و وقتی فروش از یک سطحی پایین‌تر بیاید که کارخانه سفارش کافی برای ادامه فعالیت ندارد، کارمندان تولید به سیستم فروش منتقل می‌شوند. بنابراین مشتری در نظر این سیستم تولید، جزء مکمل روند تولید است. مهمترین رکن یک سیستم ناب، ارتباط با مشتریان است که فروشندگان شرکت ناب با ایجاد یک سیستم اطلاعاتی دقیق، در صدد ایجاد یک رابطه بین کارخانه و مشتریان هستند، به نحوی که کارخانه بتواند نیازهای مختلف مشتریان را دقیقاً شناسایی کرده و با خلق یک محصول مناسب، نیازهای مشتریان بخش‌های مختلف بازار را پاسخ دهد. بدین ترتیب، در تولید ناب همه اجزای سیستم به شکلی مطلوب منتفع می‌شوند (طیبا، ۱۳۷۹، صص ۳۵-۲۳).

کاهش زمان تولید، کارایی بهتر پرسنل، کیفیت بالاتر، عمر بیشتر ماشین‌آلات و کاهش در سطح موجودی انبار و هزینه‌های سربار، از جمله نتایج بکارگیری سیستم ناب است. با این وجود، بسیاری از شرکت‌ها به دلایل مختلف، همچنان از روش‌های تولید سنتی و انبوه استفاده می‌کنند: اول آن که آماده سازی سیستم ناب نیاز به هزینه و زمان دارد. دلیل دوم این است که سیستم‌های ناب تغییراتی بنیادی در فرآیندها و رویه‌های سازمان بوجود می‌آورند که نیاز به داشتن بستر فرهنگی، تکنولوژیکی، اطلاعاتی و تدارکاتی مناسب داشته و همین طور الزامات قانونی و اجتماعی را می‌طلبد (اسماعیلی، ۱۳۸۵، صص ۴۴-۴۱).

مطالعه‌ی موردی ۸:

مشکل طراحی محصول^۸

«بیل آهارن» هنگامی که فهمید دولت پیشنهاد انعقاد قراردادهایی برای تولید قطعات میکروکامپیوتر داده است، این پیشنهاد را به دقت مطالعه کرد. او معلومات جامعی در زمینه‌ی میکروکامپیوتر داشت و طی پنج سال، ضمن تدریس در دانشگاه، فعالانه به تحقیق در این زمینه پرداخته بود. اگر او می‌توانست این قرارداد را ببندد، یقیناً احساس می‌کرد که با وارد شدن در کار طراحی قطعات میکروکامپیوتر، خوب پیش خواهد رفت. از این رو، تقاضای مرخصی کرد تا بتواند پیشنهاد خود را در زمینه‌ی این قرارداد ارائه دهد. سپس یک پیشنهاد مفصل را تهیه و آن را به دولت تسلیم کرد.

پس از مدتی متوجه شد که این قرارداد به او واگذار شده است. طی چهار ماه پس از آن، او و دو نفر از همکاران دانشگاهیش که به او ملحق شده بودند، برای تکمیل آخرین و پیشرفته‌ترین قطعات میکروکامپیوتر کار کردند. وقتی شرکت‌های خصوصی از قرار داد آنان باخبر شدند «بیل» با تقاضاهای متعدد برای تولید این قطعات مواجه شد. او پی برد که به محض اینکه سفارش‌های دولت را تکمیل کند، فرصت خواهد یافت تا با شرکت‌های خصوصی قرارداد ببندد. پس از شش ماه، قطعات مورد نظر را به دولت تحویل داد و یک هفته بعد، امضای قرارداد با شرکت‌های خصوصی را آغاز کرد. او موافقتنامه‌هایی را با شش شرکت خصوصی امضا کرد که براساس آن‌ها متعهد شد طی چهار ماه به طور متوسط قطعاتی به ارزش ۴۰۰ هزار دلار به هر یک از آنها تحویل دهد. هفته‌ی گذشته نخستین محموله‌ی قطعات میکروکامپیوتر برای یکی از این شرکت‌ها ارسال شد.

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

سؤالات

- ۱- چه اتفاقی افتاده است؟ «بیل» در کسب و کار خود مرتکب چه اشتباهی شد؟
- ۲- چگونه می‌شد از این مشکل جلوگیری کرد؟ از پاسخ خود دفاع کنید.
- ۳- این مورد چه درسی درباره‌ی ارزیابی کسب و کار جدید می‌دهد؟ پاسخ خود را به طور کامل شرح دهید.

۳. روشهای مدیریتی بهینه سازی مدیریت تولید

برای شناسایی و برطرف نمودن اتلافها در فرآیند تولید یا عملیات و برای بهینه ساختن روشهای مدیریتی در استفاده صحیح از منابع کسب و کارها در فرآیند تولید، از روشهای مختلفی استفاده می شود که در این میان، فنونی همچون: مدل آراستگی محیط کار (5S)، مهندسی مجدد (BPR)، مهندسی ارزش و مدیریت ارزش، تولید به هنگام (JIT)، شش سیگما و مدیریت کیفیت، از اهمیت بیشتری برخوردارند.

۳-۱. مدل آراستگی محیط کار (5S)

ایجاد فضای مناسب در محیط کار توسط اجرای تکنیکها و اصول پنج اس میسر می باشد. این روش در ایجاد محیطی سازمان یافته و مرتب و پاکیزه و استاندارد تاکید دارد. این تکنیک بر مفاهیم بسیار ساده و ابتدایی استوار است و درک آن بسیار آسان است. اجرای این سیستم، همکاری و مشارکت آحاد کارکنان را می طلبد.

جدول ۶-۱: عناصر «5S» در زبانهای مختلف

(مقدسی، ۱۳۸۸، ص ۵۰)

ردیف	مفهوم فارسی	مفهوم ژاپنی	مفهوم انگلیسی
۱	ساماندهی	Seiri	Structure (sort)
۲	نظم و ترتیب	Seiton	Systematic (organize)
۳	پاکیزه سازی و تمیزی	Seiso	Sanitize (clean)
۴	استانداردسازی	Seiketsu	Standardize (hygiene)
۵	انضباط	Shitsuke	Self - discipline (discipline)

پنج اس فنی است که به منظور برقراری و حفظ فضای کیفی در یک سازمان به کار گرفته می شود که اجزای آن مختصرا تشریح می گردد:

ساماندهی: ساماندهی در گسترده ترین معنای آن، عبارت از مرتب کردن اشیا بر اساس قواعد یا اصولی معین است. از دیدگاه پنج اس، ساماندهی به معنای تشخیص ضروری از غیر ضروری و اتخاذ تصمیمات قاطع و اعمال مدیریت اولویتها برای رهایی از غیر ضروریات است. در اینجا تاکید اصلی بر مدیریت اولویتها و حذف غیر ضروریها از طریق شناسایی و حذف عوامل آنها در همان مراحل اولیه و پیش از

تبدیل شدن آنها به مشکلات واقعی است.

در محل کار انبوهی از کاغذها و لوازم اضافی داریم که بیش از یک بار از آنها استفاده نکرده ایم و مدتهاست که به آنها نیاز نداشته ایم. اما در این گونه موارد به جای به کارگیری مدیریت اولویتها، دائماً به خود می‌گوییم که بالاخره یک روز ممکن است از آنها به نحوی استفاده کنیم و بدین ترتیب تنها به دلیل کاربرد احتمالی، از دورریختن آنها خودداری می‌کنید. آنچه در این موارد باید انجام دهیم، تصمیم‌گیری قاطعانه برای مشخص کردن ضرورتها از غیرضرورتهاست. در اینجا باید مدیریت اولویت‌ها را به کار گرفت. ذخیره‌سازی اشیاء و اطلاعات به صورت نامنظم و غیرانتخابی، حاصلی جز جا پرکردن و دوباره کاری ندارد؛ لذا همواره باید اشیاء غیر ضروری را به دورریختن. ساماندهی به معنای واقعی، دورریختن اشیایی است که به آنها احتیاج نداریم. انجام خانه‌تکانی‌های گسترده و دورریختن اشیای زیادی و بی‌مصرف، در این میان بسیار اهمیت دارد. زیرا پس از این کار می‌توان مشکلات موجود را ریشه‌یابی و علل آنها را کشف کرد و بدین ترتیب سرچشمه مشکلات را از میان برداشت. این کار، مهم‌ترین بخش از فعالیت‌های پنج‌اس است.

نظم و ترتیب: نظم و ترتیب یعنی قراردادن اشیاء در مکان‌های مناسب یا به ترتیب مطلوب، به نحوی که بتوان از آنها به بهترین وجه استفاده کرد. نظم و ترتیب راهی است برای یافتن و به کار بردن اشیاء مورد نیاز، بدون انجام جستجوهای بیهوده. هنگامی که هر چیزی با توجه به کارکرد و با در نظر گرفتن کیفیت و ایمنی کار در جای مناسب و مشخص قرار داشته باشد، محل کار همواره منظم و مرتب خواهد بود.

هدف نهایی فرایند نظم دهی، در اختیار داشتن شیء مورد نیاز، در مکان، زمان و به مقدار نیاز است. کلید دستیابی به این هدف پرسیدن (چه چیز - چه وقت - چرا - چه کسی - چگونه و کجا) در مورد هر یک از اشیاء است. مراحل لازم برای برقراری نظم و ترتیب عبارت‌اند از:

۱. تحلیل وضعیت موجود؛

۲. تعیین محل استقرار اشیاء؛

۳. مشخص کردن نحوه قرارگیری اشیاء در محل تعیین شده برای آنها؛

۴. ترغیب افراد به رعایت مقررات مربوط به استقرار اشیاء.

پاکیزه‌سازی: پاکیزه‌سازی عبارت است از دورریختن زوائد و پاکیزه کردن اشیاء از آلودگی‌ها و موارد خارجی. از دیدگاه پنج‌اس پاکیزه‌سازی نوعی بازرسی است. بدین ترتیب، بازمینی و پاکیزگی محیط کار برای حذف آلودگی‌ها و زوائد، موضوعات عمده مورد تاکید در پاکیزه‌سازی می‌باشند.

استاندارد سازی: استاندارد سازی از دیدگاه پنج اس، عبارت از کنترل و اصلاح دائمی ساماندهی، نظم و ترتیب و پاکیزگی است؛ و به این ترتیب، هم شامل پاکیزگی و نظافت شخصی و هم در بر گیرنده پاکیزگی محیط کار است. تاکید اصلی در استاندارد سازی، متوجه مدیریت دیداری و استاندارد کردن مقررات است. با استفاده از نوآوری و مدیریت دیداری، شرایط و اوضاع در محیط کار به نحوی استاندارد و کنترل می شود که بتوان همواره با سرعت و دقت عمل نمود.

انضباط: انضباط به معنی برخورداری از توانایی لازم برای انجام امور به شیوه مطلوب و مورد نظر است. نکته اصلی در اینجا شکل دهی و ایجاد عادات صحیح به جای عادات نادرست است. این کار باید از طریق آموزش شیوه های درست و تمرین دادن افراد در این زمینه صورت گیرد. این تمرین ها از طریق وضع مقررات و پیروی از آنها صورت می گیرد (مقدسی، ۱۳۸۸، صص ۵۶ - ۴۹).

۲-۳. مهندسی مجدد

در مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار (BPR)^۹ لازم است برای دستیابی به کیفیت برتر، انعطاف پذیری و هزینه پایین، فرایندها را ساده کنیم و کلیه وظایف خدمت به یک مشتری را در یک جا و به مسئول مشخص بسپاریم. زیرا مشتری فقط به یک چیز توجه دارد و آن هم «حاصل کار» است. در شیوه جدید، به جای سه واژه «رئیس، فعالیت و وظیفه» با واژگان «مشتری، فرایند و نتیجه» سروکار داریم. هدف بیمار (مشتری) از مراجعه به پزشک، خوب شدن و به دست آوردن سلامتی دوباره (نتیجه) است و نه معاینه گلو، گرفتن فشار خون یا نبض (وظیفه). رسالت کارمند و کارگر، حل مشکل مشتری است؛ بنابراین باید سراسر «فرایند» کار را اجرا کند و به «نتیجه» دلخواه مشتری برسد (فرج وند، ۱۳۸۶، صص ۵۱ - ۴۹).

۳-۳. مهندسی ارزش و مدیریت ارزش

مهندسی ارزش^{۱۰} رویکردی سامان یافته و خلاق است که هدف آن، تعیین دقیق هزینه های غیر ضروری است؛ هزینه هایی که صرف آنها هیچ یک از جنبه های کیفی، کاربردی، مشتری مداری و ظاهری محصول یا خدمت را بهبود نمی بخشد. مدیریت ارزش^{۱۱} با تعریف کارکردهای مورد نیاز برای دستیابی به اهداف و تلاش برای تحقق این کارکردها با حداقل هزینه (مصرف منابع) و با شرط حفظ کیفیت سروکار دارد و در پی دستیابی به حداکثر ارزش برای پروژه یا فرایند است. به عبارت دیگر، مهندسی ارزش به دنبال انجام درست پروژه است (کارایی پروژه) و مدیریت ارزش در پی انتخاب درست پروژه است (اثر بخشی پروژه) (صدری، ۱۳۸۴، ص ۶۴).

9. Business Process Reengineering (BPR)

10. Value Engineering

11. Value Management

۳-۴. تولید به هنگام

تولید به هنگام^{۱۲} (JIT) روشی است که در آن هر محصول، درست در هنگامی که به آن نیاز است، تولید می‌شود و هیچ ذخیره‌ای در انبار وجود ندارد. JIT روشی است که به حذف اتلافات، از جمله اتلاف مهمی بنام «موجودی اضافی» کمک می‌کند. پرسشهای اساسی در JIT عبارت اند از:

– چه چیز نیاز است؟

– چه وقت نیاز است؟

– چه مقدار نیاز است؟

بدین ترتیب با استفاده از JIT می‌توان اتلافات را حذف کرد و بهره‌وری را افزایش داد. چراکه با صفرکردن موجودی انبار، هزینه‌های نگهداری کالا در انبار، حمل و نقل‌های اضافی، نیاز به نیروی کار اضافی و ... حذف می‌شود (وظیفه دوست و درمان، ۱۳۸۷، ص ۲۷).

۳-۵. شش سیگما

سیگما (σ) یکی از حروف الفبای یونانی و در علم آمار از شاخصهای مهم پراکندگی به نام انحراف معیار می‌باشد و در واقع مقیاسی برای سنجش انحراف است. سیگما (σ) بیانگر آن است که یک فرایند چه اندازه از حالت مطلوب خود منحرف شده است. لذا سیگما استعاره‌ای است برای دقت فوق‌العاده در کاهش هزینه‌های کیفیت؛ استعاره‌ای که اهمیت محاسبات دقیق در فرایند تولید و آرایه خدمات را مورد تاکید قرار می‌دهد (عنایتی، ۱۳۸۷، ص ۱۶).

شش سیگما^{۱۳} این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد که از روش‌های آماری برای توصیف، اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل، پیشرفت و کنترل فرایندها برای تعالی سازمانی استفاده کنند.

شش سیگما عبارت است از:

۱- افزایش رضایت مشتری

۲- کاهش زمان انجام فعالیت‌ها

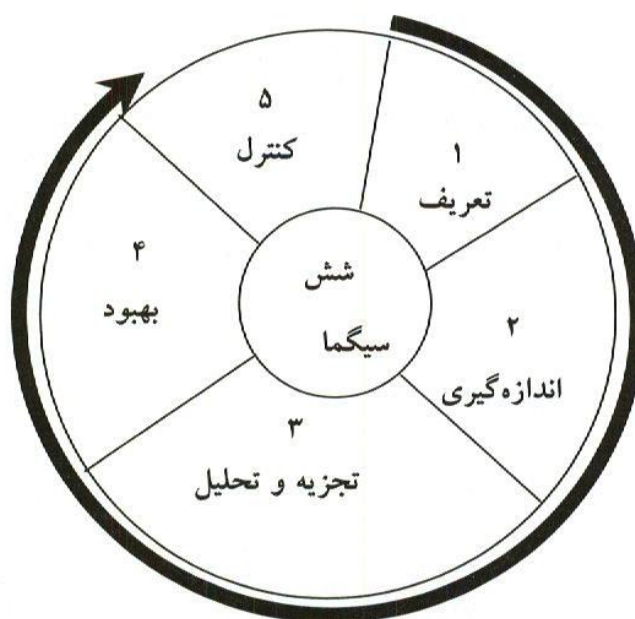
۳- کاهش تعداد نقایص

تحقق اهداف فوق‌الذکر منجر به صرفه‌جویی‌های قابل ملاحظه‌ای در هزینه‌های سازمان، ایجاد فرصتهایی جهت حفظ مشتریان، تسخیر بازارهای جدید و افزایش اعتبار و اطمینان برای کالاها و خدمات سازمان می‌شود (علی نواز، سال ۱۳۸۹، ص ۴۴).

12. Just In Time (JIT)

13. Six Sigma

شش سیگما، راهبردی تهاجمی جهت برطرف کردن موانع است که به کسب و کارها برای به دست آوردن منافع ناشی از برطرف کردن موانع و سودهای حاصل از بهبود کیفیت کمک می کند. شش سیگما رویکردی تجاری است که با تمرکز بر روی خروجی هایی که برای مشتریان خیلی مهم هستند، به دنبال کشف و حذف علل اشتباهات و نقایص در فرآیندهای کسب و کار است. (همان مأخذ، صص ۵-۳۴). برای رفع عیوب، اتلاف ها و خطاهای فرآیندهای تولیدی از طریق شش سیگما، پنج فاز مورد نیاز است.



نمودار ۶-۲: چرخه ی شش سیگما
(همان مأخذ، ص ۳۴)

تعریف (فاز اول): اهداف و مرزهای پروژه، براساس دانش مجریان پروژه از اهداف تجاری سازمان، نیازهای مشتریان و فرآیندی که برای رسیدن به سطح مطلوب نیازمند بهبود است، تعیین می گردد.

اندازه گیری (فاز دوم): با استفاده از ابزارهای اندازه گیری (فرم ها، نمودارها و ماتریس ها) میزان مشکلات مورد سنجش قرار می گیرد تا درک واقعی از مشکلات و شرایط فرآیند موجود، مکان یا منابع مشکلات به دقت مشخص گردد.

تجزیه و تحلیل (فاز سوم): با استفاده از روش هایی همچون طوفان فکری، نمودارهای علت و معلولی، نمودار پاره تو و امثال آن، ارتباط علل مشکلات با معلول ها و رخدادها مورد ارزیابی قرار می گیرد و علل ریشه ای مشکلات شناسایی می شود.

بهبود (فاز چهارم): در این فاز برای عللی که در فاز قبل بررسی گردیده، راه حل هایی ارائه می شود. این راه حل ها پیاده سازی شده و نتایج آن ها مورد ارزیابی قرار می گیرد. در این مرحله بایستی با استفاده از داده ها نشان داده شود که راه حل های ارائه شده، مشکلات را حل نموده و منجر به بهبودی گردیده است. کنترل (فاز پنجم): حصول اطمینان از حل مشکل و انجام مواردی به منظور اطمینان از عدم برگشت مسأله به حالت پیش از بهبود است (عنایتی، ۱۳۸۷، صص ۱۹-۱۷).

خودآزمایی ۱۲:

ارزیابی نظام تولید براساس معیارهای کلاس جهانی

به منظور دستیابی به تولید در کلاس جهانی، یک تولیدکننده باید در معیارهای اساسی رقابت (کیفیت، قیمت، سرعت تحویل، تحویل مطمئن، انعطاف پذیری، و نوآوری) عملکرد ممتازی داشته باشد. چنین سازمانی باید برای افزایش توان رقابت، عملکرد خود را در چنین معیارهایی بهبود دهد (بشکار و کلانتر، ۱۳۸۲، ص ۷۴). در این راستا معمولاً معیارهایی برای سنجش توان تولید در کلاس جهانی ارائه می شود و پس از ارزیابی توان تولیدی یک سازمان با استفاده از این چارچوبها، راهکارهای توسعه تواناییهای کسب و کار مورد بررسی قرار می گیرد. به طور معمول سطح تواناییهای یک تولیدکننده با سوالات زیر مورد ارزیابی قرار می گیرد:

- ۱- آیا سفارشات مشتریان در ۹۹ درصد از اوقات به موقع ارسال می شود؟
☐ بله ☐ خیر
- ۲- آیا همه کارکنان شرکت، مشتریان اصلی را و اینکه چه چیزی محصولات و خدمات شرکت را در مقایسه با رقبا متمایز می سازد، می شناسند؟
☐ بله ☐ خیر
- ۳- آیا کارکنانی که دارای تماس رودررو با مشتریان هستند، از اختیار کافی برای حل مسایل مشتری برخوردارند؟
☐ بله ☐ خیر
- ۴- آیا زنجیره تامین شرکت توسط کارکنان کنترل می شود؟
☐ بله ☐ خیر
- ۵- آیا انبار مرکزی مواد حذف شده است و آیا مواد اولیه در نقطه مصرف (و بدون انجام بازرسیهای معمول) تامین می شود؟
☐ بله ☐ خیر
- ۶- آیا ماشین آلات و تجهیزات به گونه ای چیده شده است که فاصله بین عملیات پی در پی، حداقل باشد؟
☐ بله ☐ خیر
- ۷- آیا زمان راه اندازی مابین فرآورده ها به طور اقتصادی تا آن حد که از نظر تعداد متناسب با تقاضای مشتری باشد، تنظیم شده است؟
☐ بله ☐ خیر
- ۸- آیا برنامه مداوم آموزش و آگاه سازی کارکنان و آشناسازی پرسنل جدید با وظایفشان در حال اجرا است؟

☐ بله ☐ خیر

۹- آیا کارکنان براساس شناخت خویش و بدون احتیاج به سرپرستی، تا میزان خوبی از عهده وظایف و حل مشکلات برمی آیند؟

☐ بله ☐ خیر

۱۰- آیا برنامه ای جهت کاستن تدریجی ضایعات و عملیات که ارزش افزوده ندارند، اجرا می شود؟

☐ بله ☐ خیر

۱۱- آیا برنامه ای هدف دار جهت کاهش تعداد تامین کنندگان، و جایگزینی آنها با تعدادی تامین کننده صاحب صلاحیت و هماهنگ با شرکت وجود دارد؟

☐ بله ☐ خیر

۱۲- آیا فرهنگ کیفیت فراگیر در شرکت وجود دارد؟

☐ بله ☐ خیر

۱۳- آیا بازرسی عملیات / محصول در محدوده های آزمون صورت می گیرد؟

☐ بله ☐ خیر

۱۴- آیا در صورت بروز خطا، اختیار توقف خط تولید توسط کارکنان وجود دارد؟

☐ بله ☐ خیر

۱۵- آیا عملیات و دستورالعملهای کاری به اندازه کافی ساده و قابل فهم هستند؟

☐ بله ☐ خیر

۱۶- آیا کارکنان در مورد نگهداری و تعمیرات تجهیزاتی که به کار می برند و اجرای قواعد TPM مسئول هستند؟

☐ بله ☐ خیر

۱۷- آیا نظم، نظافت و سامان یافتگی محیط کار (اصول 5S) رعایت می شود؟

☐ بله ☐ خیر

۱۸- آیا در مرحله طراحی، به ساخت پذیری محصولات توجه می شود؟

☐ بله ☐ خیر

۱۹- آیا شرکت از فرهنگ بهبود مستمر در خدمات به مشتری برخوردار است؟

☐ بله ☐ خیر

۲۰- آیا نظام پیشنهادهای مناسب به طوری که سریع و موثر پیشنهادهای همه کارکنان را دریافت و ارزیابی کند، وجود دارد؟

☐ بله ☐ خیر

تفسیر نتایج:

به هر پاسخ بلی یک امتیاز تعلق می گیرد؛ و هر چه جمع امتیازات به بیست نزدیکتر باشد، بیانگر این واقعیت است که نظام تولیدی کسب و کار در سطح کلاس جهانی است.

۳-۶. مدیریت کیفیت

امروزه مانند گذشته، مصرف کنندگان دیگر حاضر به پذیرش هرنوع کالا یا خدمتی نیستند؛ و از این رو سازمانهایی از دور رقابت خارج می شوند که نتوانند انتظارات مشتریان خود را تامین کنند.

از دهه ۱۹۵۰ میلادی به بعد، کیفیت با سرعت فزاینده ای در ابعاد جهانی مورد توجه تولیدکنندگان کالاها و ارائه کنندگان خدمات و مشتریان آنها قرار گرفته است. با پیشرفت علم و تکنولوژی، انتظار مصرف کنندگان کالاها و خدمات برای دریافت خدمات مطلوب و کالاهای مرغوب افزایش یافته است. دیگر

مانند گذشته، آنها حاضر به پذیرفتن هر نوع کالا یا خدمتی نیستند. بنابراین، ضرورت فوق موجب از دور رقابت خارج شدن سازمانهایی می شود که قادر به تامین و برآورده ساختن نیازها و انتظارات مشتریان خود نباشند. از طرف دیگر، با وجود بازار رقابت کامل جهانی، امکان بقا برای تولیدکنندگانی کم است که در راستای استانداردهای پذیرفته جهانی قدم بر نمی دارند (مصدق راد، ۱۳۸۱، صص ۸۶ - ۷۷).

کیفیت دارای دو جنبه است: جنبه مربوط به مشتری و جنبه مربوط به سازمان. جنبه مربوط به مشتری، کیفیت طراحی است. مانند طراحی های مختلف خودرو با مارکهای متنوع. این جنبه کیفیت مشتمل بر جنبه هایی از محصول است که نیاز و انتظار مشتری را برآورده می سازد و سرانجام موجب جلب رضایت می شود. جنبه مربوط به سازمان، کیفیت انطباق است و آن به معنی میزان دقتی است که محصول حاصله با طراحی مطابقت دارد. مانند میزان دقت در رعایت استانداردهای انتخاب مواد اولیه، فرایند، بازرسی، آزمون و سایر فعالیتهای مشابه. این جنبه کیفیت به معنی عاری بودن از عیب، انطباق پذیری و در حالت مطلوب، حالت نقص صفر است. مثلاً یک خودروی سمند که حرکت می کند و یک خودروی سمند دیگری که حرکت نمی کند، هر دو دارای کیفیت طراحی یکسان هستند، ولی کیفیت انطباق آنها متفاوت است. کیفیت انطباق، اساساً مسئله سازمان است و سیستم مدیریت کیفیت می تواند جنبه مربوط به سازمان، یعنی کیفیت انطباق را تامین کند تا با اجرای آن، سازمان محصولاتی مطابق با الزامات و یا خواسته های مشتری تامین کند. برای مشتری مهم نیست در مقابل محصول منطقی که به دست او رسیده است، سازمان تولیدکننده چه میزان عدم انطباق و یا ضایعات داشته است و آیا جلسات بازنگری مدیریت آن سازمان (که تقریباً تمام مشتریان از وجود آن بی اطلاع هستند) به موقع تشکیل شده است و یا نه و با چه محتوایی. البته سازمان خسارت عدم انطباقها و ضایعات را روی هزینه تمام شده محصول سرشکن می کند و در نهایت از جیب مشتری پرداخت می شود، ولی این همان جنبه رقابتی محصول است که در بازار و تحت شرایط رقابت آزاد نقش طبیعی خود را بازی می کند. اما سازمان می تواند با پیاده کردن الزامات مربوط به حصول کیفیت انطباق، یعنی با ایجاد و استقرار سیستم مدیریت کیفیت، هزینه تمام شده محصول را کاهش دهد و از این طریق هم به مشتری محصول را به قیمت ارزان تر ارائه کند و هم سود خود را تا حد معقول و عادلانه افزایش دهد (عارف کشفی، ۱۳۸۲، صص ۷۶ - ۷۱).

در گذشته کیفیت به عنوان یک مزیت رقابتی بود که به ویژگی فرآورده ها افزوده می شد، اما امروزه کیفیت بخشی از هر فرآورده است و تنها محصولات، خدمات و کسب و کارهای دارای کیفیت های برتر می توانند جواز ورود به بازارهای پر رقابت را بدست آورند. از این رو مدیران سعی نموده اند تا با افزایش کیفیت کالاها

و خدمات خود در این راه قدم بردارند و با بکارگیری روش های مختلف مدیریت کیفیت، خود را به دیگران رسانده و از آنها پیشی بگیرند.

صاحب نظران، فنون مختلفی را برای بهبود مستمر کیفیت محصولات و خدمات تولیدی مورد توجه قرار داده اند که مهمترین آنها عبارتند از: حلقه های کیفیت^{۱۴}، گسترش عملکرد کیفی^{۱۵}، الگوبرداری^{۱۶}، استانداردهای ایزو^{۱۷}، کایزن^{۱۸} و کانبان^{۱۹}. امروزه تئوری فراگیری برای تضمین کیفیت، تحت عنوان مدیریت کیفیت جامع^{۲۰} (TQM) که تمامی این فنون را با رویکردی نظام یافته در برمی گیرد، مطرح شده است. در این بخش ضمن تشریح مختصر فنون کیفیت، رویکرد مدیریت کیفیت جامع مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

۱-۳-۶. حلقه های کیفیت

حلقه ی کیفیت یا دایره ی کنترل کیفی عبارت است از: یک گروه کاری داوطلب از بخش های مختلف سازمان که با یکدیگر پیمان می بندند که تلاش خود را جهت حل مسائل و مشکلات کاری متمرکز نمایند. این افراد در راستای اعتقاد به مدیریت مشارکتی گرد هم می آیند تا مسائل و مشکلات کاری خود را مطرح نموده و پیشنهادها و راه حل ها را به بحث بگذارند. فعالیت دوایر کنترل کیفی، مخزنی از اندیشه های نو و فهرستی از مسائل سازمانی در اختیار کارکنان قرار می دهد و ساختاری برای رسیدگی و چاره اندیشی گروهی برای مسائل محیط کار است. تعداد هر حلقه کیفیت حدود ۶ تا ۱۰ نفر است. آمریکایی ها علت رشد سریع، توسعه و بهبود کیفی تولیدات ژاپنی ها را ابداع و تشکیل حلقه های کنترل کیفیت می دانند (حامدزاده، ۱۳۸۵، صص ۳۵-۳۳).

۲-۳-۶. الگوبرداری

الگو برداری یا محک زنی، فرآیند مستمر ارزیابی محصولات، خدمات و فعالیت ها در برابر رقبا یا شرکت هایی است که به عنوان پیشتازان صنعت شناخته شده اند. به گونه ای که سازمان با استفاده از روشی نظام مند می تواند خودش را با بهترین صنایع مشابه مقایسه کند؛ و هدف از آن اقتباس ایده ها و سازگاری با آنها در دستیابی به مزیت های رقابتی است.

14. Quality Circles (QC)
15. Quality Function Deployment (QFD)
16. Benchmarking
17. International Standards Organization (ISO)
18. Kaizen
19. Kanban
20. Total Quality Management (TQM)

مفهوم تاریخی الگوبرداری از یک نقل قول قدیمی ژاپنی سرچشمه می‌گیرد که می‌گوید: «اگر شما خودتان و دشمنانتان را بشناسید، لازم نیست که از نتیجه هزار پیکار هم بیمناک باشید». در این روش، جست و جو برای یافتن بهترین تجربیات صنعت و یا خدمات برای رسیدن به بالاترین سطح عملکرد صورت می‌گیرد (مقدسی و سیفی، ۱۳۸۵، صص ۴۲-۳۸).

۳-۳-۶. استانداردهای ایزو

سری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ مجموعه‌ای از استانداردها در زمینه مدیریت کیفیت و اطمینان از کیفیت بهبود یافته است که به شرکتها کمک می‌کنند بطور مؤثری عناصر سیستم کیفیت را مستند کرده تا یک سیستم کیفی کارا و پربازده را پیاده‌سازی و نگهداری نمایند. این استانداردها که ابتدا در سال ۱۹۸۷ میلادی تدوین شدند، اختصاص به یک صنعت یا محصول و خدمت خاص ندارند. استانداردهای مذکور توسط سازمان استاندارد سازی بین‌المللی معروف به ایزو که بر اساس مصوبه استاندارد ملی ۹۱ کشور، نمایندگی ویژه بین‌المللی استاندارد سازی است؛ بهبود می‌یابند. استانداردها در سال ۲۰۰۰ میلادی دستخوش اصلاحات اساسی شد و اکنون شامل ایزو ۹۰۰۰ (تعاریف) ایزو ۹۰۰۱ (نیازمندی‌ها) و ایزو ۹۰۰۴ (ارتقا و بهبود مداوم) می‌باشد (کیهان فر، ۱۳۸۶، ص ۶۷).

ایزو ۱۴۰۰۰ نیز یک استاندارد زیست محیطی است که رابطه سازمانها با محیط فیزیکی اطرافشان را تنظیم می‌کند. این استاندارد در فرایندی سازگار و همسو با ایزو ۹۰۰۰ قرار دارد (همان مأخذ، ص ۷۶).

۳-۴-۶. کایزن

یک اصطلاح ژاپنی، به معنی بهبود تدریجی و بی‌پایان است که با انجام هرکاری تنها با اندکی بهبود و قرار گرفتن و انجام دادن آن بطور افزایشی، در سطح بالاتری از استاندارد می‌باشد. «کایزن» کلید موفقیت رقابتی ژاپن است (همان مأخذ، ص ۶۹).

۳-۵-۶. کانبان

کانبان اصطلاح ژاپنی برای یکی از ابزارهای اولیه تولید به هنگام است. این ابزار، بطور منظم و مرتب و با راندمان خوب، جریان مواد را در سرتاسر فرایند ساخت حفظ می‌نماید. معمولاً از یک کارت چاپ شده تشکیل شده که شامل اطلاعات خاصی از قبیل نام قطعه، توضیحات و تعداد می‌باشد (همان مأخذ، ص ۶۹).

۳-۶-۶. گسترش عملکرد کیفی

گسترش عملکرد کیفی (QFD) ابزاری مدیریتی است که فرایند تصویری ربط دهنده‌ای فراهم می‌کند تا تیم‌های کاری در تمامی مراحل چرخه عمر یک محصول یا فرآیند، روی نیازهای مشتریان تمرکز کنند.

این ابزار، روش های ترجمه نیازهای مشتری به ویژگی های فنی مناسب را برای هر مرحله از چرخه عمر محصول یا فرآیند فراهم می آورد.

QFD یک سیستم تضمین کیفیت است که نقطه شروع آن صدای مشتری است و کمک می کند که صدای مشتریان به وضوح شنیده شود و به موجب آن از کیفیت کالا و خدمات اطمینان حاصل گردد. QFD رویکردی است ساخت یافته که جهت ادغام خواسته های مشتری با ویژگی های طراحی کالا و خدمت بکار گرفته می شود. ایده اساسی QFD ترجمه خواسته های مشتری به کیفیت کالا و یا خدمت نهایی است. به بیان دیگر، کیفیت برتر نهایتاً توسط مشتری و نه مهندسان تعریف می شود. لذا در QFD برای تشخیص و شناسایی دقیق مشتریان از ابزارهای علمی استفاده می شود (فرهادی محلی، ۱۳۸۷، صص ۵۷-۵۳).

۶-۳-۷. مدیریت کیفیت جامع

عبارت «مدیریت کیفیت جامع» شامل سه واژه مدیریت، کیفیت و جامع می باشد. تلاش برای بهبود مستمر همه ی فرآیندها، تولیدات و فعالیت های سازمان در جهت تأمین خواسته ها و نیازهای مشتری و تقویت انعطاف پذیری و رقابت در دستیابی به سطح بهینه انجام فعالیت، انعکاسی از سه واژه مندرج در مدیریت کیفیت جامع است. مدیریت کیفیت جامع نگرشی است که بر مبنای آن مدیریت سازمان با مشارکت تمامی کارکنان، مشتریان و تأمین کنندگان، به بهبود مستمر کیفیت که منجر به جلب رضایت مشتری می شود، می پردازد (کازمی و هوشیار، ۱۳۸۹، صص ۲-۵).

مدیریت کیفیت جامع فرایندی است متمرکز بر روی مشتریان، کیفیت محور، مبتنی بر حقایق، متکی بر تیم ها که برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان از طریق ارتقای مستمر فرایندها، توسط مدیریت ارشد سازمان رهبری می شود (سعیدی، ۱۳۸۸، ص ۶۳).

مدیریت کیفیت جامع یک استراتژی سازمانی است که از طریق به کارگیری روشهای کیفی، خدمات و تولیدات باکیفیت بالا به مشتریان ارائه می کند. واژه جامع در مدیریت کیفیت جامع، وجه تمایز این استراتژی از بازرسی سنتی، کنترل کیفی و تضمین کیفیت است. در مدیریت کیفیت جامع، کیفیت توسط مشتری تعریف می شود. بنابراین، محصول باید به گونه ای سازماندهی شود که انتظارات مشتری را برآورده سازد. انتظارات مشتری به خاطر متغیرهای سن، جنس، شخصیت، شغل، رتبه اقتصادی، اجتماعی و... تغییر می کند. به عبارت دیگر، آنچه که برای یک مشتری کیفیت محسوب می شود، ممکن است برای مشتری دیگر فاقد کیفیت محسوب شود. ارائه کیفیت به همه مشتریان یکی از چالشهای

مدیریت کیفیت جامع در بازار رقابت جهانی است. مدیریت کیفیت جامع جستجوگر این است که فرهنگی را ایجاد کند تا کلیه کارکنان به وسیله آن به طور مداوم سازماندهی کارشان را بانگرش برآورده ساختن نیازمندی های متغیر و متنوع مشتریان بهبود بخشند.

برای مدیریت کیفی جامع سه جزء بیان شده است:

• مشتری به عنوان عامل اصلی تعیین کننده کیفیت؛

• کارگروهی به عنوان وسیله ای برای یکپارچگی و انسجام اهداف؛

• یک نگرش علمی تصمیم گیری براساس جمع آوری و تحلیل داده ها.

برای استقرار مدیریت کیفیت جامع، موارد زیر باید به کار گرفته شوند:

۱- آموزش: برای اینکه کارکنان قادر باشند تا در کلیه سطوح سازمان حداکثر مشارکت را داشته باشند، به آموزش نیاز است. برخی از این آموزشها باید متوجه شناسایی مشتریان داخلی و خارجی سازمان و نیازهای آنها و توانایی حل گروهی مسئله باشد.

۲- کار گروهی: افراد برای حل مسایل باید قادر باشند با گروهها به صورت موقتی یا دائمی کار کنند.

۳- ساختار کیفی: فرایند بهبود کیفی باید توسط ساختاری که در کلیه سطوح سازمان گسترش دارد، حمایت شود.

۴- کنترل آماری: مجموعه ای از روشهای آماری باید در سازمان برای اندازه گیری و تحلیل نتایج به کار گرفته شود (مصدق راد، ۱۳۸۱، صص ۸۶-۷۷).

از میان نقش های متعددی که برای مدیریت کیفیت جامع مطرح می شوند، نقشهای ذیل قابل توجه است:

۱. از سویی روابط میان کارگر و کارفرما را دگرگون می نماید و از سوی دیگر به توسعه اقتصادی توجه دارد.
۲. این نگرش تاریخی را که بازنده بودن یکی از طرفین (کارفرما یا کارگر) در مکانیزم مشارکت مبنا قرار می گیرد را از بین می برد و استراتژی برد - برد را در سازمان ترویج می نماید.

۳. در آموزش سازمان های دانش آفرین موثر است.

۴. به علت خاصیت بحران یابی، به پیشگیری از بروز بحران به شکل جدی و عملیاتی یاری می رساند.

۵. باعث ایجاد مفاهیم کلی بهبود مداوم در یک سازمان می شود.

۶. مکانیزمی است که تهدیدها را به فرصت هایی برای بهبود و جذب مشتری تبدیل نموده و مشکلات کیفی و خطاها را مورد توجه قرار می دهد (سعیدی، ۱۳۸۸، ص ۶۳).

داستان موفقیت کارآفرینان ایرانی (۲)

مهندس مجید قادری (طراح عروسکهای دارا و سارا)

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

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

از دوران تحصیلات ابتدایی تا پایان متوسطه، نمره ی کلاس های هنریم بالاترین نمره ام بود و شاگرد متوسطی بودم. همین امر باعث شده بود که قبل از فعالیت حرفه ای، دوستانم مرا بشناسند.

دوران پیروزی انقلاب اسلامی مقارن شده بود با فارغ التحصیلی من از دوره ی متوسطه و من هم مثل همه ی جوانان آن دوران، با تمام وجود تحت تاثیر انقلاب اسلامی و شخصیت امام خمینی (ره) قرار گرفتم و حضور در فعالیت های سیاسی و ضد رژیم شاهنشاهی را قبل از پیروزی انقلاب اسلامی، در شکل های دانش آموزی تجربه کردم.

اولین نمایشگاه نقاشیم را در سال ۱۳۵۷ در سالن آمفی تاتر هنرستان برگزار کردم. از این که آثارم توانسته بود با مردم ارتباط برقرار کند و بیانگر شور انقلابی آنان باشد، به شرف آمده بودم. در واقع با پیروزی انقلاب اسلامی، دوره ی فعالیت های هنری من شروع شد؛ دوره ای با دو ویژگی در آثارم، یکی آثار مربوط به انقلاب اسلامی و دیگری آثار مربوط به دفاع مقدس. عمده ی این فعالیت ها به حوزه ی اندیشه اسلامی و هنر اسلامی که بعدها حوزه ی هنری سازمان تبلیغات اسلامی نامیده شد، باز می گردد.

در این دوران صدها اثر گرافیکی، نقاشی و دفاع مقدس ثبت شد. در سال ۱۳۶۸ به عنوان یکی از ده هنرمند گرافیست انقلاب اسلامی از امام راحل لوح تقدیر دریافت کردم.

تحصیلات دانشگاهی من از سال ۱۳۶۴ در رشته ی طراحی صنعتی آغاز شد. زمینه های تجربه های خلاق در حوزه ی صنعت را در این دوران تجربه کردم و در سال ۱۳۶۹ از دانشکده ی هنرهای زیبای دانشگاه تهران در این رشته فارغ التحصیل شدم. تحصیلات دانشگاهی، زمینه ی تجربی انجام چندین پروژه ی کاربردی را در فضای بازی فراهم آورد. بکر بودن طراحی و تولید اسباب بازی و علاقه ام به این گونه تولیدات، زمینه ای شد تا پس از دعوت کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، مرکز سرگرمی های سازنده را برای دوره ی جدید فعالیت هایم انتخاب کنم. در این دوره به لطف الهی و مدد همکاران دلسوز و مدبرم، موفق شدم زمینه های طراحی و تولید علمی اسباب بازی را با گرایش فکری و فرهنگی و هنری و نگاه یک طراح صنعتی سازماندهی کنم.

مهم‌ترین فعالیت‌هایم در کانون، عبارتند از:

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

پرسش‌های تشریحی فصل ششم

۱. تولید و مدیریت تولید را تعریف نموده و سیستم تولید در هر کسب و کار را با توجه به نمودار مربوطه تشریح نمایید؟
۲. اهداف مدیریت تولید را تشریح کنید؟
۳. فرآیند مدیریت تولید یا عملیات را از مرحله طرح نیازهای مشتریان تا تحویل به مصرف‌کننده، مختصراً شرح دهید؟
۴. مراحل تکامل مدیریت تولید را نام برده و هر یک را مختصراً توضیح دهید؟
۵. برتری‌های تولید ناب در مقایسه با تولید انبوه را نام برده و هر یک از آن‌ها را شرح دهید؟
۶. برای بهینه‌سازی روش‌های مدیریتی در استفاده صحیح از منابع در فرآیند تولید از چه فنونی استفاده می‌شود؟
۷. مدل آراستگی محیط کار (5S) را توضیح داده و اجزای آن را مختصراً توضیح دهید؟
۸. مهندسی مجدد را به عنوان یکی از فنون تولید ناب تشریح نمایید؟
۹. تفاوت‌های بین مهندسی ارزش و مدیریت ارزش را بیان کنید؟
۱۰. تولید به هنگام چیست؟
۱۱. ضمن تعریف سیگما، پنج فازش سیگما را با توجه به نمودار مربوطه تشریح نمایید؟
۱۲. منظور از کیفیت چیست و چه فنونی برای بهبود کیفیت وجود دارد؟
۱۳. حلقه‌های کیفیت، کایزن و کانبان را به عنوان فنون کیفیت ژاپنی با یکدیگر مقایسه کنید؟

۱۴. الگوبرداری را به عنوان یکی از فنون مدیریت کیفیت شرح دهید؟
۱۵. هدف از استانداردهای ایزو چیست؟
۱۶. گسترش کنترل کیفی (QFD) را مختصراً توضیح دهید؟
۱۷. ضمن تشریح مدیریت کیفیت جامع، اجزای آن را بیان کنید؟
۱۸. برای به کارگیری مدیریت کیفیت جامع چه مواردی را باید در نظر گرفت؟
۱۹. نقش های مدیریت کیفیت جامع را بیان نمایید؟

پرسش های چهار گزینه ای فصل ششم

- ۱- در کدام دسته از سازمان ها فعالیت های فنی به «عملیات» معروف هستند؟
 (الف) سازمان های تولیدی (ب) سازمان های مشاوره ای
 (ج) سازمان های خدماتی (د) سازمان های انتفاعی
- ۲- فعالیت هایی همچون فرآیند پرداخت چک در بانک، مراقبت از بیمار در بیمارستان و غیره که در سازمان های خدماتی انجام می گیرد را چه می نامند؟
 (الف) مدیریت تولید (ب) مدیریت عملیات
 (ج) تولید به هنگام (د) مهندسی صنعتی
- ۳- تغییر شکل «نیروی کار انباشته شده» به صورت پول، ابزار، ماشین یا تکنولوژی را چه می نامند؟
 (الف) انرژی (ب) سرمایه (ج) تولید (د) مواد اولیه
- ۴- انقلاب تولید انبوه توسط چه کسی پی ریزی شد؟
 (الف) آلفرد اسلون (ب) هنری فورد (ج) تاییچی اوهنو (د) موارد الف و ب
- ۵- انقلاب دوم که مقارن با اتمام عصر تولید انبوه و زایش تولید ناب بود توسط چه کسی و در چه شرکتی رخ داد؟
 (الف) اسلون - کارخانه فورد (ب) فورد - کارخانه فورد
 (ج) اسلون - کارخانه تویوتا (د) اوهنو - کارخانه تویوتا
- ۶- کدام یک از موارد زیر جزء ویژگی های تولید دستی یا سنتی است؟
 (الف) محصولات غیراستاندارد (ب) تنوع کم محصولات (ج) قیمت زیاد محصول (د) حجم بالای تولید
- ۷- امروزه در ساخت ماهواره ها و سفینه های فضایی از کدام شیوه تولید استفاده می شود؟

- الف) تولید دستی (ب) تولید انبوه (ج) تولید ناب (د) تولید انعطاف پذیر
- ۸- کدام یک از موارد زیر به عنوان مشخصه تولید دستی محسوب نمی شود؟
- الف) نیروی کار ماهر (ب) سازماندهی متمرکز (ج) ماشین آلات چندمنظوره (د) حجم پایین تولید
- ۹- کدام یک از شیوه های تولید بر تخصص و تقسیم کار استوار است؟
- الف) تولید انعطاف پذیر (ب) تولید سنتی (ج) تولید انبوه (د) تولید ناب
- ۱۰- شیوه تولید انبوه برای اولین بار توسط چه کسی مورد تحلیل قرار گرفت؟
- الف) آلفرد اسلون (ب) هنری فورد (ج) تایچی اهنو (د) آدام اسمیت
- ۱۱- از ویژگی های شیوه تولید انبوه این است که محصول توسط ... طراحی و به وسیله ی کارگران ... تولید می شود؟
- الف) متخصصان - ماهر (ب) متخصصان - غیرماهر
- ج) غیرمتخصصان - ماهر (د) غیرمتخصصان - غیرماهر
- ۱۲- در کدام یک از انواع شیوه ها، تولیدگر به منظور افزایش کارایی و کاهش قیمت از ایجاد هر نوع نوآوری جلوگیری می کند؟
- الف) تولید سنتی (ب) تولید انعطاف پذیر (ج) تولید ناب (د) تولید انبوه
- ۱۳- کدام یک از موارد زیر در شیوه تولید انبوه اتفاق نمی افتد؟
- الف) آموزش زیاد نیروی کار (ب) محدود بودن تنوع محصولات
- ج) نزول قیمت ها (د) حجم بالای تولید
- ۱۴- شعار «تقسیم کار تا هر جا که امکان داشته باشد»، در کدام دوره مد نظر قرار گرفت؟
- الف) تولیدی دستی (ب) تولید انبوه (ج) تولید چابک (د) تولید ناب
- ۱۵- زمانی که تولیدکننده انبوه سعی می کند از مواد اولیه تا سایر قطعات را خودش تولید کند، از چه راهبردی استفاده می کند؟
- الف) ادغام افقی (ب) ادغام عمودی (ج) تنوع عمودی (د) موارد الف و ج
- ۱۶- نگرشی که هدف آن حذف هر فرآیند فاقد ارزش از مرحله تولید مواد اولیه تا فروش است، چه نامیده می شود؟
- الف) تولید دستی (ب) تولید انبوه (ج) تولید ناب (د) هر سه مورد
- ۱۷- فلسفه کدام یک از شیوه های تولیدی در پی کمال و بی نقص کردن سیستم های تولیدی است؟
- الف) تولید ناب (ب) تولید دستی (ج) تولید انبوه (د) تولید سنتی
- ۱۸- از دیدگاه سیستم تولیدی ناب، هر فعالیتی که منابع را مصرف کند، ولی ارزشی برای مشتری خلق نکند، چه نامیده می شود؟
- الف) کارایی (ب) محصول (ج) اتلاف (د) تولید به هنگام
- ۱۹- کدام یک از موارد زیر اسامی دیگر تولید ناب محسوب نمی شود؟

- الف) تولید روان (ب) تولید به هنگام (ج) تولید دستی (د) تولید انعطاف پذیر
- ۲۰- علت ناب نامیده شدن تولید ناب در مقایسه با تولید انبوه چیست؟
الف) وجود رقابت جهانی (ب) استفاده کم تر از همه چیز
ج) نیاز به استاندارد سازی (د) افزایش دائمی انتظارات مشتری
- ۲۱- کدام یک از موارد زیر در خصوص تولید ناب مصداق ندارد؟
الف) تلفیق مزایای تولید دستی و انبوه (ب) استفاده از ماشین آلات خودکار
ج) تجمع گروهی از افراد در سطوح مختلف و مهارت های مختلف (د) اجتناب از انعطاف پذیری
- ۲۲- «به اندازه کافی خوب بودن» شعار کدام نظام تولیدی است؟
الف) تولید ناب (ب) تولید انبوه (ج) تولید سنتی (د) تولید دستی
- ۲۳- اندیشه کدام دسته از تولیدکنندگان مبتنی بر کمال است؟
الف) تولیدگر دستی (ب) تولیدگر انبوه (ج) تولیدگر ناب (د) تولیدگر صنعتی
- ۲۴- کدام یک از موارد زیر جزء اهداف نهایی تولیدگر ناب نیست؟
الف) به اندازه کافی خوب بودن (ب) نزول پیوسته قیمت ها
ج) تنوع بی پایان محصول (د) به صفر رساندن موجودی
- ۲۵- در تولید انبوه خط اجازه دارد تولید را متوقف کند، ولی در تولید ناب به . . . این اجازه را می دهد تا در صورت بروز مشکل، خط تولید را متوقف نماید؟
الف) کارگر - مدیر ارشد (ب) مدیر ارشد - سرکارگران
ج) کارگر - سرکارگران (د) مدیر ارشد - کارگر
- ۲۶- در سیستم تولید انبوه، مسأله خرید یا ساخت محصول ابتدا توسط چه مرجعی طراحی می شود؟
الف) کارکنان مرکز مهندسی (ب) مشتریان (ج) شرکت های عرضه کننده (د) سهامداران
- ۲۷- طراحی محصولات در تولید ناب با مشارکت فعال چه مرجعی صورت می گیرد؟
الف) توزیع کنندگان (ب) عرضه کنندگان (ج) مهندسان طراحی (د) سهامداران
- ۲۸- کل مسئولیت طراحی و ساخت قطعات یک سازه در تولید ناب بر عهده چه مرجعی است؟
الف) مهندسان طراحی (ب) عرضه کننده رده اول
ج) عرضه کننده رده دوم (د) مشتریان
- ۲۹- در تولید ناب، عرضه کنندگان براساس چه معیاری انتخاب می شوند؟
الف) قیمت مناسب (ب) مناقصه
ج) سابقه همکاری و تجربیات (د) قیمت پایین تر از بهای تمام شده
- ۳۰- کدام یک از موارد زیر در طراحی محصولات با شیوه تولید ناب مصداق دارد؟

- الف) رقیب پنداشتن سایر بخش‌ها ب) تکوین هم‌زمان
ج) کیفیت پرهزینه د) اعتماد کم اعضای گروه
- ۳۱- قلب کارخانه ناب چه عنصری است؟
الف) عرضه‌کننده ب) مهندس طراحی ج) گروه کاری پویا د) رقابت محصول
- ۳۲- در یک کارخانه ناب مسئولیت‌ها بر عهده چه نوع کارگرانی است؟
الف) ایجادکننده ارزش افزوده ب) ماهر و آموزش دیده ج) مهندس و متخصص د) مورد اعتماد
- ۳۳- در تولید انبوه، مهارت فروشنده در رفتار با مشتری چیست؟
الف) انتقال اطلاعات مشتری به طراحان ب) مجاب کردن مشتری
ج) ایجاد وفاداری مادام‌العمر در مشتری د) هر سه مورد
- ۳۴- مهم‌ترین رکن یک سیستم تولیدی ناب کدام است؟
الف) ارتباط با عرضه‌کننده ب) ارتباط با فروشنده ج) ارتباط با مشتری د) ارتباط با گروه کاری
- ۳۵- کدام یک از موارد زیر جزء نتایج به‌کارگیری سیستم تولیدی ناب نیست؟
الف) عمر پایین ماشین‌آلات ب) کاهش زمان تولید
ج) کاهش در موجودی انبار د) کاهش هزینه‌های سربار
- ۳۶- علیرغم وجود مزایای فراوان سیستم تولیدی ناب، چرا برخی شرکت‌ها هم‌چنان از روش‌های سنتی و انبوه استفاده می‌کنند؟
الف) هزینه آماده‌سازی ب) زمان برای آماده‌سازی
ج) الزامات قانونی د) هر سه مورد
- ۳۷- کدام یک از فنون بهینه‌سازی تولید در ایجاد محیطی سازمان یافته، مرتب، پاکیزه و استاندارد تأکید دارد؟
الف) مدل پنج اس ب) شش سیگما ج) مهندسی مجدد د) مهندسی ارزش
- ۳۸- کدام یک از تکنیک‌های بهینه‌سازی تولید بر مفاهیم ساده و ابتدایی استوار است و درک آن بسیار آسان است؟
الف) شش سیگما ب) مدیریت ارزش ج) مهندسی مجدد د) مدل پنج اس
- ۳۹- کدام یک از اجزای مدل پنج اس به معنای تشخیص ضروری از غیر ضروری و اتخاذ تصمیمات قاطع و اعمال مدیریت اولویت‌ها برای رهایی از غیر ضروریات است؟
الف) انضباط ب) استانداردسازی ج) ساماندهی د) پاکیزه‌سازی
- ۴۰- کدام جزء مدل پنج اس به معنای واقعی، دور ریختن اشیایی است که به آن‌ها احتیاج نداریم؟
الف) ساماندهی ب) انضباط ج) استانداردسازی د) نظم و ترتیب
- ۴۱- بر اثر اجرای کدام جزء پنج اس می‌توان مشکلات موجود را ریشه‌یابی و علل آن‌ها را کشف نمود و به‌عنوان مهم‌ترین بخش از فعالیت‌های پنج اس است؟

- الف) نظم و ترتیب (ب) انضباط (ج) پاکیزه سازی (د) ساماندهی
- ۴۲- قرار دادن اشیاء در مکان های مناسب یا به ترتیب مطلوب، به نحوی که بتوان از آن ها به بهترین وجه استفاده کرد، در کدام عنصر پنج اس مطرح است؟
- الف) ساماندهی (ب) استاندارد سازی (ج) نظم و ترتیب (د) انضباط
- ۴۳- هدف نهایی کدام یک از اجزای پنج اس، در اختیار داشتن شیء مورد نیاز در مکان، زمان و به مقدار نیاز است؟
- الف) نظم و ترتیب (ب) ساماندهی (ج) استاندارد سازی (د) پاکیزه سازی
- ۴۴- کدام یک از اجزاء از دیدگاه پنج اس نوعی بازرسی تلقی می شود؟
- الف) ساماندهی (ب) پاکیزه سازی (ج) استاندارد سازی (د) انضباط
- ۴۵- کنترل و اصلاح دائمی ساماندهی، نظم و ترتیب و پاکیزگی را در پنج اس چه می گویند؟
- الف) انضباط (ب) استاندارد سازی (ج) تمیزی (د) ساماندهی
- ۴۶- با استفاده از کدام عنصر پنج اس شرایط محیط کار به نحوی کنترل می شود که بتوان همواره با سرعت و دقت عمل نمود؟
- الف) انضباط (ب) استاندارد سازی (ج) پاکیزه سازی (د) ساماندهی
- ۴۷- در کدام یک از اجزای پنج اس، شکل دهی و ایجاد عادات صحیح به جای عادات نادرست مطرح است؟
- الف) استاندارد سازی (ب) انضباط (ج) ساماندهی (د) نظم و ترتیب
- ۴۸- هدف کدام یک از روش های زیر، تعیین دقیق هزینه های غیر ضروری پروژه است؟
- الف) مدیریت ارزش (ب) لیزینگ (ج) مهندسی ارزش (د) سود انباشه
- ۴۹- شناسایی هزینه هایی که صرف آن ها هیچ یک از جنبه های کیفی، کاربردی، مشتری مداری و ظاهری محصول یا خدمت را بهبود نمی بخشد، در کدام روش دنبال می شود؟
- الف) لیزینگ (ب) مهندسی ارزش (ج) مدیریت ارزش (د) مدل ادامه حیات
- ۵۰- با استفاده از کدام روش، کارکردهای مورد نیاز برای دستیابی به اهداف و تلاش برای تحقق این کارکردها با حداقل هزینه با شرط حفظ کیفیت تعریف می گردد؟
- الف) مدیریت ارزش (ب) مهندسی ارزش (ج) مدل درآمد (د) لیزینگ
- ۵۱- کدام یک از روش ها در پی انتخاب درست و اثربخشی پروژه است؟
- الف) مهندسی ارزش (ب) مدیریت ارزش (ج) لیزینگ (د) مدل رشد
- ۵۲- انجام درست پروژه و تحقق کارایی در کدام یک از روش های مدیریتی پیگیری می شود؟
- الف) لیزینگ (ب) مهندسی ارزش (ج) لیزینگ (د) مدیریت ارزش
- ۵۳- در کدام یک از فنون زیر تلاش می شود تا کلیه وظایف خدمت به یک مشتری را در یک جا و به مسؤول مشخص بسپاریم؟

الف) مهندسی ارزش (ب) شش سیگما (ج) مهندسی مجدد (د) مدل پنج اس

۵۴- در کدام تکنیک، برای دستیابی به کیفیت برتر، انعطاف‌پذیری و هزینه پایین، به ساده‌سازی فرایندها توجه می‌شود؟

الف) مدیریت کیفیت (ب) مهندسی مجدد (ج) شش سیگما (د) تولید به‌هنگام

۵۵- مهندسی مجدد با کدام یک از مفاهیم و واژه‌ها سر و کار دارد؟

الف) فعالیت (ب) وظیفه (ج) نتیجه (د) هر سه مورد

۵۶- در مهندسی مجدد، رسالت کارمند و کارگر چیست؟

الف) انجام فعالیت (ب) ساده‌سازی فرآیند (ج) حل مشکل مشتری (د) ایفای وظیفه

۵۷- کدام یک از فنون مدیریتی به دنبال حذف اتلافات، از جمله اتلاف مهمی به نام موجودی انبار است؟

الف) مهندسی مجدد (ب) شش سیگما (ج) تولید به‌هنگام (د) مدیریت کیفیت

۵۸- ... روشی است که در آن هر محصول، درست در هنگامی که به آن نیاز است، تولید می‌شود و هیچ ذخیره‌ای در انبار وجود ندارد؟

الف) شش سیگما (ب) تولید به‌هنگام (ج) مهندسی مجدد (د) مدیریت ارزش

۵۹- برای بیان دقت فوق‌العاده در کاهش هزینه‌های کیفیت از چه استعاره‌ای استفاده می‌شود؟

الف) موجودی (ب) به‌هنگام (ج) سیگما (د) ایزو

۶۰- کدام یک از فنون زیر این امکان را به سازمان می‌دهد که از روش‌های آماری برای تعالی سازمانی استفاده کند؟

الف) حلقه‌های کیفیت (ب) مهندسی مجدد (ج) مدیریت ارزش (د) شش سیگما

۶۱- رویکرد تجاری شش سیگما بر روی چه چیزی که برای مشتری اهمیت دارد، تمرکز می‌کند؟

الف) فرایندها (ب) خروجی‌ها (ج) ورودی‌ها (د) وظایف

۶۲- کدام یک از فنون مدیریتی به دنبال کشف و حذف علل اشتباهات و نقایص در فرایندهای کسب و کار است؟

الف) مهندسی مجدد (ب) مدیریت کیفیت (ج) شش سیگما (د) تولید به‌هنگام

۶۳- شش سیگما شامل کدام یک از موارد زیر است؟

الف) کاهش تعداد نقایص (ب) پاکیزه‌سازی محیط کار

ج) افزایش رضایت مشتری (د) کاهش زمان انجام فعالیت‌ها

۶۴- تعیین اهداف و مرزهای پروژه براساس دانش مجریان پروژه در کدام فاز شش سیگما تعیین می‌گردد؟

الف) تعریف (فاز اول) (ب) اندازه‌گیری (فاز دوم)

ج) تجزیه و تحلیل (فاز سوم) (د) بهبود (فاز چهارم)

۶۵- در کدام فاز شش سیگما، ارتباط علل مشکلات با معلول‌ها و رخدادها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد؟

الف) تعریف (فاز اول) (ب) اندازه‌گیری (فاز دوم)

- (ج) تجزیه و تحلیل (فاز سوم) (د) بهبود (فاز چهارم)
- ۶۶- در کدام یک از فازهای شش سیگما از عدم برگشت مسأله به حالت پیش از بهبود اطمینان حاصل می شود؟
 (الف) اندازه گیری (فاز دوم) (ب) تجزیه و تحلیل (فاز سوم)
 (ج) بهبود (فاز چهارم) (د) کنترل (فاز پنجم)
- ۶۷- میزان دقتی که محصول حاصله با طراحی مطابقت داشته باشد، مربوط به کدام جنبه از کیفیت است؟
 (الف) جنبه مربوط به مشتری (ب) جنبه مربوط به عرضه کننده
 (ج) جنبه مربوط به سازمان (د) جنبه مربوط به رقبا
- ۶۸- جنبه مربوط به مشتری در کیفیت، با چه موضوعی مرتبط است؟
 (الف) کیفیت انطباق (ب) کیفیت طراحی (ج) کیفیت فرآیند (د) کیفیت موجودی انبار
- ۶۹- طراحی های مختلف خودرو با مارک های مختلف با کدام جنبه کیفیت مرتبط است؟
 (الف) جنبه مربوط به مشتری (ب) جنبه مربوط به عرضه کننده
 (ج) جنبه مربوط به سازمان (د) جنبه مربوط به رقبا
- ۷۰- میزان دقت در رعایت استانداردهای انتخاب مواد اولیه، فرآیند، بازرسی و سایر فعالیت های مشابه با کدام جنبه کیفیت مرتبط است؟
 (الف) کیفیت انطباق (ب) کیفیت مربوط به مشتری
 (ج) کیفیت مربوط به سازمان (د) موارد الف و ج
- ۷۱- کدام جنبه از کیفیت به معنی عاری بودن از عیب، انطباق پذیری و در حالت مطلوب، حالت نقص صفر است؟
 (الف) جنبه مربوط به مشتری (ب) جنبه مربوط به سازمان
 (ج) جنبه مربوط به رقبا (د) جنبه مربوط به عرضه کننده
- ۷۲- چه عاملی در گذشته به عنوان مزیت رقابتی محسوب می شد، ولی امروزه به عنوان بخشی از فرآورده یا محصول محسوب می شود؟
 (الف) مشتری مداری (ب) کیفیت (ج) کارآفرینی (د) خلاقیت
- ۷۳- گروه کاری داوطلب از بخش های مختلف سازمان که برای حل مشکلات کاری تلاش می کند، چه نامیده می شود؟
 (الف) الگوبرداری (ب) گسترش عملکرد کیفی (ج) کایزن (د) حلقه های کیفیت
- ۷۴- آمریکایی ها علت رشد سریع، توسعه و بهبود کیفی تولیدات ژاپنی ها را ابداع در زمینه کدام یک از انواع فنون کیفیت می دانند؟
 (الف) کانبان (ب) کایزن (ج) حلقه های کیفیت (د) استانداردهای ایزو
- ۷۵- هدف کدام یک از فنون کیفیت، اقتباس ایده ها و سازگاری با آن ها در دستیابی به مزیت های رقابتی است؟
 (الف) کایزن (ب) کانبان (ج) الگوبرداری (د) مدیریت کیفیت

۷۶- کدام یک از فنون کیفیت برگرفته است از نقل قول ژاپنی «اگر شما خودتان و دشمنانتان را بشناسید، لازم نیست که از نتیجه هزار پیکار بیمناک باشید» است؟

الف) کانبان (ب) الگوبرداری (ج) حلقه‌های کیفیت (د) استانداردهای ایزو ۹۰۰۰

۷۷- جست‌وجو برای یافتن بهترین تجربیات صنعت یا خدمات برای رسیدن به بالاترین سطح عملکرد را چه می‌گویند؟

الف) الگوبرداری (ب) کانبان (ج) مدیریت کیفیت جامع (د) گسترش عملکرد کیفی

۷۸- فرآیند مستمر ارزیابی محصولات، خدمات و فعالیت‌ها در برابر رقبا یا شرکت‌هایی که به عنوان پیش‌تازان صنعت شناخته شده‌اند را چه می‌نامند؟

الف) کانبان (ب) مدیریت کیفیت جامع (ج) الگوبرداری (د) کایزن

۷۹- در کدام یک از فنون کیفیت، عناصر سیستم کیفیت مستند می‌گردد تا یک سیستم کیفی کارا و پربازده پیاده‌سازی و نگهداری شود؟

الف) الگوبرداری (ب) استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ (ج) کایزن (د) مدیریت کیفیت جامع

۸۰- کدام گروه از استانداردهای ایزو به موضوع ارتقا و بهبود مداوم می‌پردازد؟

الف) ایزو ۹۰۰۰ (ب) ایزو ۹۰۰۱ (ج) ایزو ۹۰۰۴ (د) ایزو ۱۴۰۰۰

۸۱- مباحث مربوط به تعریف استانداردها در کدام گروه از استانداردهای ایزو مورد توجه قرار می‌گیرد؟

الف) ایزو ۹۰۰۰ (ب) ایزو ۹۰۰۱ (ج) ایزو ۹۰۰۴ (د) ایزو ۱۴۰۰۰

۸۲- موضوع مربوط به نیازمندی‌ها در کدام استانداردهای ایزو مطرح می‌شود؟

الف) ایزو ۹۰۰۰ (ب) ایزو ۹۰۰۱ (ج) ایزو ۹۰۰۴ (د) ایزو ۱۴۰۰۰

۸۳- استانداردهای زیست محیطی که اثرگذاری سازمان‌ها را بر محیط فیزیکی اطراف خود مورد توجه قرار می‌دهند، چه نامیده می‌شوند؟

الف) ایزو ۹۰۰۰ (ب) ایزو ۹۰۰۱ (ج) ایزو ۹۰۰۴ (د) ایزو ۱۴۰۰۰

۸۴- بهبود تدریجی و بی‌پایان که با انجام هر کاری تنها اندکی بهبودی برای دستیابی به سطح بالاتری از استاندارد حاصل می‌شود، بیانگر کدام یک از فنون کیفیت است؟

الف) کانبان (ب) کایزن (ج) گسترش عملکرد کیفی (د) الگوبرداری

۸۵- کدام یک از فنون کیفیت را کلید موفقیت رقابتی ژاپن تلقی می‌کنند؟

الف) کایزن (ب) الگوبرداری (ج) کانبان (د) گسترش عملکرد کیفی

۸۶- اصطلاح ژاپنی برای یکی از ابزارهای اولیه تولید به هنگام کدام است؟

الف) کایزن (ب) کانبان (ج) حلقه‌های کیفیت (د) الگوبرداری

۸۷- کدام یک از فنون کیفیت به طور منظم و با راندمان خوب، جریان مواد را در سرتاسر فرآیند ساخت حفظ می‌کند؟

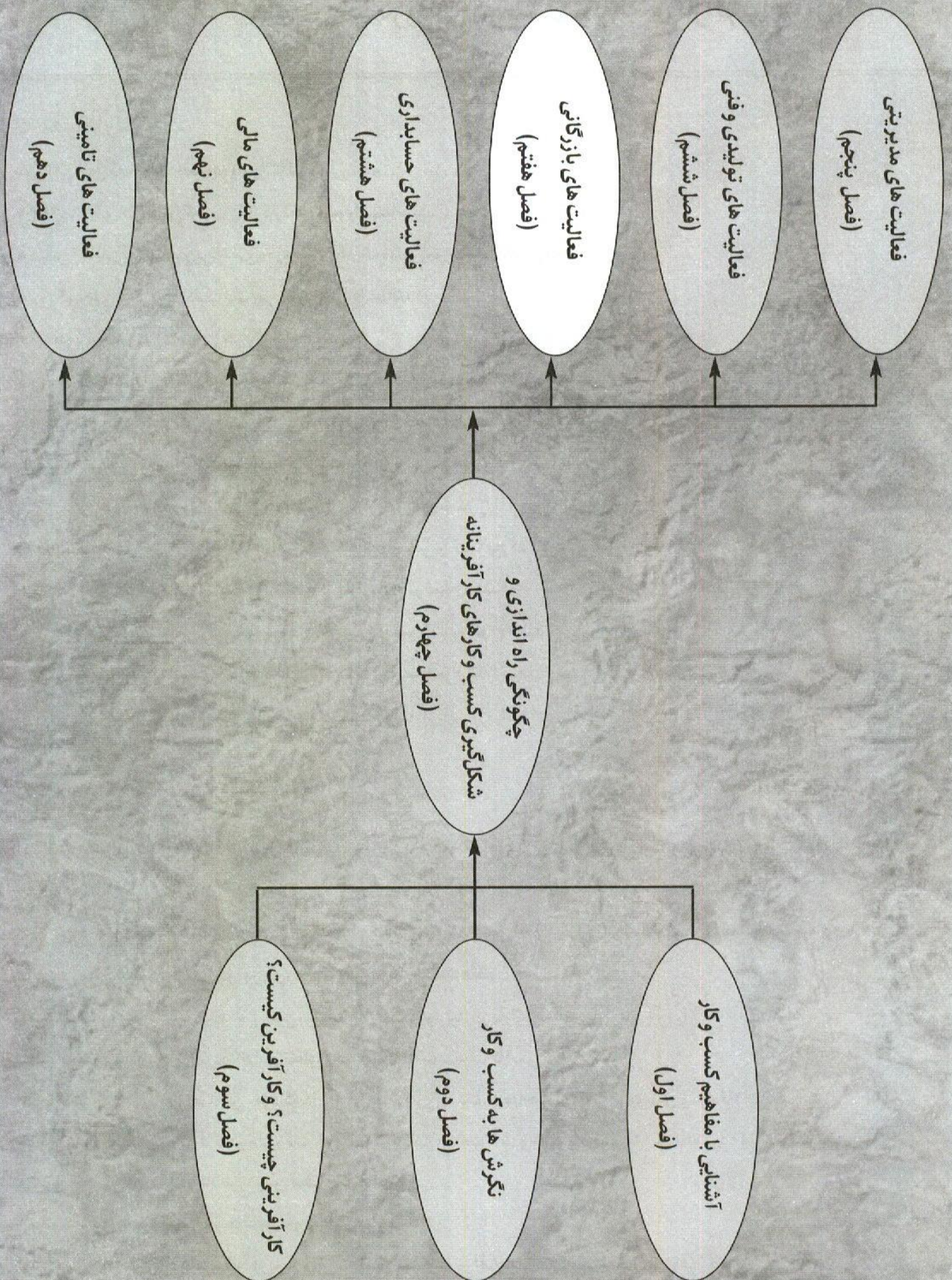
- الف) کانبان (ب) دوایر کنترل کیفی (ج) گسترش عملکرد کیفی (د) مدیریت کیفیت جامع
- ۸۸- ترجمه نیازهای مشتری به ویژگی های فنی مناسب برای هر مرحله از چرخه عمر محصول یا فرآیند با استفاده از کدام فنون مدیریت کیفیت صورت می گیرد؟
- الف) گسترش عملکرد کیفی (ب) حلقه های کیفیت (ج) مدیریت کیفیت جامع (د) الگوبرداری
- ۸۹- در کدام تکنیک مدیریت کیفیت، تیم های کاری در تمام مراحل چرخه عمر محصول یا فرآیند، روی نیازهای مشتریان تمرکز می کنند؟
- الف) کانبان (ب) کایزن (ج) مدیریت کیفیت جامع (د) گسترش عملکرد کیفی
- ۹۰- نقطه شروع کدام یک از فنون کیفیت، صدای مشتری است و کمک می کند که صدای مشتریان به وضوح شنیده شود؟
- الف) حلقه های کنترل کیفی (ب) کایزن (ج) گسترش عملکرد کیفی (د) مدیریت کیفیت جامع
- ۹۱- در کدام یک از فنون کیفیت، کیفیت برتر نهایتاً توسط مشتری و نه مهندسان تعریف می شود؟
- الف) گسترش عملکرد کیفی (ب) الگوبرداری (ج) مدیریت کیفیت جامع (د) کانبان
- ۹۲- جهت ادغام خواسته های مشتری با ویژگی های طراحی کالا و خدمت از چه رویکردی استفاده می شود؟
- الف) مدیریت کیفیت جامع (ب) کایزن (ج) الگوبرداری (د) گسترش عملکرد کیفی
- ۹۳- در مدیریت کیفیت جامع، مدیریت سازمان برای بهبود مستمر کیفیت، چه گروهی از افراد را مورد مشارکت قرار می دهد؟
- الف) تأمین کنندگان (ب) مشتریان (ج) کارکنان (د) همه موارد
- ۹۴- در مدیریت کیفیت جامع، فرآیند بهبود کیفیت توسط چه مرجعی رهبری می شود؟
- الف) مشتریان (ب) مدیریت ارشد (ج) کارکنان (د) همه موارد
- ۹۵- وجه تمایز مدیریت کیفیت جامع از بازرسی سنتی، کنترل کیفی، و تضمین کیفیت کدام مفهوم است؟
- الف) واژه کیفیت (ب) واژه مدیریت (ج) واژه جامع (د) بازرسی
- ۹۶- در مدیریت کیفیت جامع، کیفیت توسط چه مرجعی تعریف می شود؟
- الف) تأمین کننده (ب) مدیر ارشد (ج) کارکنان (د) مشتری
- ۹۷- کدام یک از فنون کیفیت جست و جوگر این است که فرهنگی را ایجاد کند تا کلیه ی کارکنان سازماندهی کارشان حول تأمین نیازمندی های مشتریان باشد؟
- الف) دوایر کنترل کیفی (ب) کانبان (ج) مدیریت کیفیت جامع (د) الگوبرداری
- ۹۸- در مدیریت کیفیت جامع، چه عنصری به عنوان وسیله ای برای یکپارچگی و انسجام اهداف تلقی می شود؟
- الف) مشتری (ب) کار گروهی (ج) مدیریت ارشد (د) مدیریت عملیاتی
- ۹۹- کدام یک از فنون کیفیت، استراتژی برد - برد را در سازمان ترویج می نماید؟

الف) کانبان ب) مدیریت کیفیت جامع ج) الگوبرداری د) گسترش عملکرد کیفی

۱۰۰- کدام یک از موارد زیر جزء ویژگی مدیریت کیفیت جامع نیست؟

الف) خاصیت بحران زایی ب) مناسب برای سازمان های دانش آفرین

ج) کنترل آماری برای اندازه گیری د) مشتری تعیین کننده کیفیت



فصل هفتم

فعالیت‌های بازرگانی در کسب و کارهای کارآفرینانه

◀ اهداف رفتاری:

در پایان این فصل از دانشجویان انتظار می‌رود که:

- فعالیت‌های بازرگانی کسب و کار کارآفرینانه را بشناسند؛
- ضمن آشنایی با عناصر برنامه ی خرید، از اهداف مدیریت خرید آگاه شوند؛
- رویکردهای مطرح در مدیریت خرید را تشریح نمایند؛
- با نحوه تنظیم قراردادهای خرید آشنا شوند؛
- با تعاریف بازاریابی آشنا شده و پرسش‌های کلیدی برای تجزیه و تحلیل مشتریان را بیان کنند؛
- استراتژی‌های بازاریابی را نام برده و عوامل موثر در تعیین استراتژی بازاریابی را بیاموزند؛
- روش‌های گردآوری اطلاعات مرتبط با مشتریان را تشریح نمایند؛
- ابزارهای مورد نیاز در بازاریابی که آمیخته ی بازاریابی می‌نامند را نام ببرند؛
- عنصر محصول بعنوان یکی از اجزای آمیخته ی بازاریابی را تشریح کنند؛
- توزیع را به عنوان یکی از عناصر آمیخته ی بازاریابی توضیح دهند؛
- ضمن آشنایی با عنصر ترفیع، روش‌های ترفیع محصولات را شرح دهند؛
- عنصر قیمت را بشناسند و رویکردهای قیمت‌گذاری محصولات را توضیح دهند؛
- برای موفقیت در بازار، اصول و توصیه‌های کاربردی بازاریابی را بیاموزند.

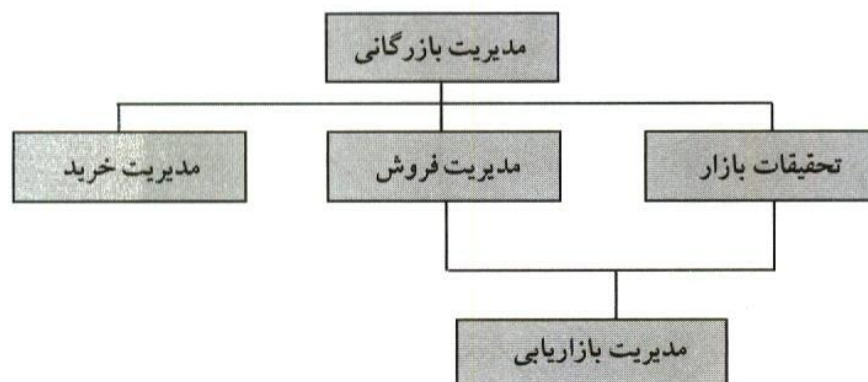
◀ فعالیت‌های مورد انتظار:

از دانشجویان انتظار می‌رود در طول فصل یا در پایان آن، فعالیت‌های زیر را در قالب کارگروهی یا به صورت فردی انجام دهند:

- ۱- با مراجعه به یک شرکت، با نحوه ی خرید مواد مورد نیاز و همچنین انعقاد قرارداد آشنا شوند. در ضمن با تهیه ی فرم‌های قراردادها، گزارشی در این مورد به کلاس درس ارائه دهند؛
- ۲- با انتخاب یک کالا یا خدمت و جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از بازار، فرآیند بازاریابی آن را با توجه به آمیخته ی بازاریابی تجزیه و تحلیل کرده، نتایج تحلیل خود را در قالب سمینار کلاسی مطرح کنند؛
- ۳- با یکی از بستگان و آشنایان خود که دارای کسب و کاری است، مصاحبه ای کنند و مسائل و مشکلات و همچنین چالش‌های عمده‌ای را که فرد در مدیریت خرید و بازاریابی محصولات و خدمات خود با آن مواجه بوده است، تدوین و نتایج تحلیلی خود را در کلاس درس مطرح کنند؛
- ۴- مورد کاوی‌های فصل را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند؛
- ۵- با مطالعه داستان موفقیت کارآفرین ایرانی، عوامل موفقیت کارآفرین را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند.

مقدمه

یکی از فعالیت های کلیدی در راه اندازی و اداره ی امور کسب و کارهای کارآفرینانه، فعالیت بازرگانی است که طی آن، شرکت به خرید اقلام مورد نیاز خود می پردازد و نیز محصولات و خدمات تولیدی خود را با انجام تحقیقات بازاریابی می فروشد که در این مجموعه، اقدامات فروش و تحقیقات بازار تحت عنوان بازاریابی مطرح شده است.



نمودار ۷-۱: عناصر مدیریت بازرگانی

فعالیت بازرگانی شامل خرید کالاهای مورد نیاز برای تولید محصولات و خدمات و همچنین بازاریابی و فروش محصولات و خدمات تولید شده است. در این بخش، این دو کارکرد مدیریت بازرگانی بررسی می شود.

۱. مدیریت خرید

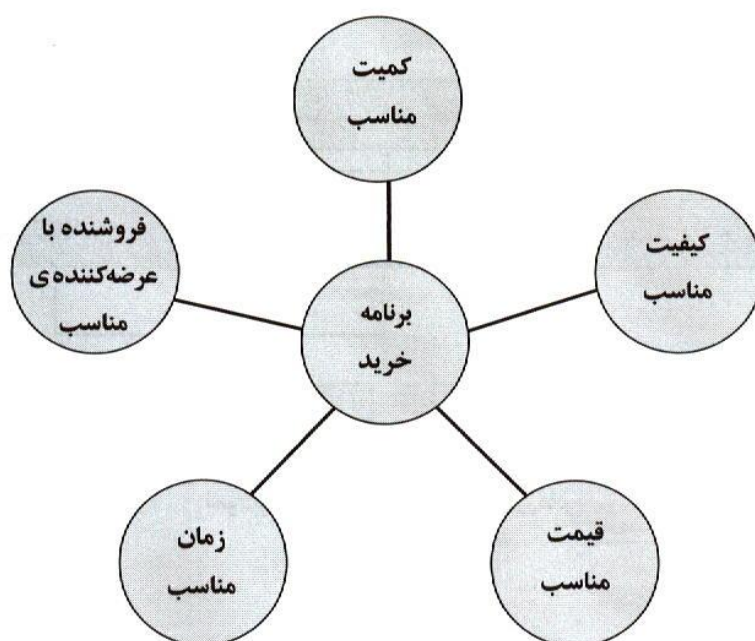
۱-۱. خرید و مدیریت خرید: تعاریف و عناصر

خرید^۱ عبارت است از تملک مواد اولیه که به عنوان یک وظیفه ی تاریخی همواره وجود داشته است، اما طرح آن به عنوان یک ساز و کار مدیریتی به دهه ۱۹۷۰ میلادی باز می گردد؛ زمانی که بحران نفتی به وجود

آمد و فشارهای رقابتی افزایش یافت. «بایلی»^۲ (۱۹۸۷ میلادی) خرید را فرآیندی می‌داند که از مطرح شدن نیاز شروع و تا تأمین نیاز امتداد می‌یابد. به زعم وی اهداف عملیاتی خرید مواد اولیه عبارتند از: کیفیت مناسب^۳، در قیمت‌های رقابتی^۴، با مقدار اقتصادی^۵، در زمان‌های مورد نیاز^۶، از منابع معتبر^۷ (Fung, 1999, p.362-3).

در مجموع، خرید عبارت است از به دست آوردن مواد اولیه‌ی مورد نیاز، ملزومات، خدمات و تجهیزات دارای کیفیت بالا، در کمیتی مناسب، با قیمت‌های معقول، در زمان مناسب از عرضه‌کنندگان یا فروشندگان مناسب.

بر این اساس، عناصر برنامه‌ی خرید را می‌توان در قالب پنج عنصر اساسی، به شرح نمودار ۷-۲ نشان داد:



نمودار ۷-۲: عناصر برنامه‌ی خرید
(Zimmerer, 1998, p.379)

مدیریت خرید با به دست آوردن محصولات و خدمات عرضه‌کنندگان به منظور کمک به اهداف روزمره و راهبردی کسب و کار ارتباط دارد. مدیریت خرید در عمل به نیازهای مشتریان از یک طرف، و حفظ ارتباطات سودآور دوسویه با عرضه‌کنندگان از سوی دیگر، واکنشی خلاقانه نشان می‌دهد. ایفای نقش دوجانبه و تلفیق فعالیت‌های درونی - بیرونی و جریان‌ات بالا به پایین و پایین به بالا در «مدیریت زنجیره

2. Baily

3. Right quantity

4. at competitive prices

5. in economic quantities

6. at the required time

7. from reliable source

تامین»^۸ کارکرد مدیریت خرید را در سال های اخیر پیچیده تر ساخته است (Fung , 1999, p.362-3). در مجموع، مدیریت خرید یک فعالیت چندجانبه است که به معیارهای چندگانه برای تصمیم گیری نیازمند است. فعالیت مدیریت خرید در محیط های پویای سیاسی، اقتصادی، تکنولوژیکی و اجتماعی این شرایط، پیچیدگی فرآیند خرید را مضاعف می سازد (Ibid, p.363).

امروزه «همکاری خریدار - عرضه کننده»^۹، «کیفیت محصولات»^{۱۰} و «هزینه های کل»^{۱۱} به عنوان مهم ترین سازه هایی هستند که در مدیریت خرید به آن ها توجه می شود؛ که از این میان، کیفیت و هزینه به عنوان مهم ترین عناصری هستند که خریداران حرفه ای عنایت ویژه ای به آن ها دارند. هر یک از این عناصر مختصراً تشریح می شود:

۱. همکاری بین خریدار - عرضه کننده: به طور کلی دو نوع همکاری بین خریدار - عرضه کننده وجود دارد: الف) همکاری بین واحد خرید در سازمان خرید کننده با واحدهای عملیاتی در شرکت عرضه کننده؛ ب) احساسات و گرایشات خریدار نسبت به شرکت عرضه کننده.

در همکاری نوع اول، واحد خرید باید با واحدهای عملیاتی شرکت عرضه کننده همچون: مهندسی، کنترل موجودی، تولید، بازاریابی، کنترل کیفیت و حمل و نقل تعامل پیدا کند. در تقویت گرایشات و احساسات خریدار در همکاری با عرضه کننده، شاخص های متعددی دخالت دارند که برخی از مهم ترین آن ها عبارتند از: وحدت در هدف، احترام متقابل، هماهنگی کردن تلاش ها، اعتماد متقابل، کار تیمی و ارتباطات کاری مو به مو تعریف شده بین خریدار - عرضه کننده.

۲- کیفیت محصول: کیفیت محصول چیزی است که از هر نظر با نیازها و خواسته های مشتری انطباق داشته باشد. برای خریداران، کیفیت محصولات ارائه شده توسط عرضه کنندگان از اهمیت بالایی برخوردار است. «گاروین»^{۱۳} برای سنجش کیفیت محصولات از منظر خریداران هشت معیار را معرفی می کند:

8. Supply Chain Management (SCM)

۹. مدیریت زنجیره تامین (SCM) در طول سال های گذشته مورد توجه صاحب نظران مختلف قرار گرفته و به عنوان عنصری تأثیرگذار در متون علمی و شیوه ی تفکر در زمینه تدارکات در عرصه تولید تلقی گردیده است. مدیریت زنجیره ی تأمین تفکری سیستمی است که بر اساس این تفکر بین جریان اطلاعات، مواد اولیه، پول، نیروی انسانی و تجهیزات سرمایه ای و کلیه فعالیت های بازرگانی کسب و کار پیوند و تعامل متقابل بوجود می آید. به عبارت دیگر، مدیریت زنجیره ی تأمین بیانگر زنجیره ی عرضه از نقطه ی شروع تا نقطه مصرف است (Svensson, 2003, p.103).

10. Buyer - supplier co-operation

11. Product quality

12. Total costs

13. Garvin

- تطابق^{۱۴}: حدی که محصول با مختصات و ویژگی‌های مد نظر خریدار انطباق داشته باشد.
 - عملکرد^{۱۵}: درجه‌ای که عملکرد محصول خریداری شده با نیتی که فرد از خرید آن مد نظر داشته، یکسان باشد.
 - اعتبار یا قابلیت اطمینان^{۱۶}: میزانی که محصولات خریدیده شده بی نقص بوده و عیوب مشاهده شده در آن‌ها پایین باشد.
 - ماندگاری^{۱۷}: میزان زمانی که محصول خریداری شده قابل استفاده باشد.
 - تعمیرپذیری^{۱۸}: حدی که محصول خریداری شده، آسان و به سرعت تعمیر و بازسازی شود.
 - زیبایی^{۱۹}: درجه‌ای که جنبه‌های غیر ملموس و هنری محصول برای خریدار ایجاد کیفیت نماید.
 - تحویل^{۲۰}: حالتی که محصول طبق برنامه مشخص شده به دست خریدار برسد.
 - بسته‌بندی^{۲۱}: حدی که محصولات در بسته‌بندی‌های ایمن و محفوظ به دست خریدار می‌رسد.
- ۳- هزینه‌های کل: هزینه‌های کل عبارت است از قیمت خرید به علاوه‌ی تمامی هزینه‌های مربوط به کیفیت و تدارکات تا به دست خریدار برسد. محققان، کل هزینه‌های محصول را در قالب: هزینه‌های انبارداری، حمل و نقل، سفارش دادن، برگشت سفارش، هزینه‌های دستکاری کردن، محصولات ضایعاتی و قیمت خرید محصول خلاصه می‌نمایند (Larson, 1994, pp.4-6).
- با در نظر داشتن عناصر مطرح در مدیریت خرید، توجه به نکات ذیل در مدیریت خرید اثربخش ضروری است:
- الف) مدیریت خرید موظف است کالای مورد نیاز را تهیه کند، اما اجباری به خرید از خارج ندارد. ممکن است نیاز به تملک کالا نباشد و بتوان کالا را برای مدتی اجاره کرد.
- ب) مدیریت خرید باید بر این که خرید یک کالا واقعاً لازم است یا خیر و اگر لازم است به چه میزان، کنترل دقیق داشته باشد.
- ج) مدیریت خرید به تهیه‌ی اقلام با حداقل قیمت توجه ندارد، بلکه بهترین هزینه را در نظر می‌گیرد.
- د) مدیریت خرید باید منابع گزینش قدرتمندی داشته باشد؛ زیرا اگر فروشندگان و عرضه‌کنندگان فاقد تکنولوژی برتر بوده و توان کافی نداشته باشند، ممکن است به عملیات کسب و کار صدمه زیادی وارد آید.
- ه) مدیریت خرید باید به تعهدات پیمانکاران اطمینان داشته باشد؛ زیرا اگر فروشندگان نتوانند کالا یا

خدمات را در موعد مقرر تحویل دهند، ممکن است کسب و کار با مشکلاتی مثل رکود خط تولید یا صدمات دیگر مواجه شود.

باید یادآوری کنیم که مسئولیت مدیریت خرید، بسیار وسیع تر از موارد یاد شده است. مدیریت خرید در سال های اخیر، از حالت کاملاً جنبی و خدماتی که بخش عمده ی آن خرید درخواست ها بوده، به یک شبکه ی مهم در مدیریت استراتژیک کسب و کارها تبدیل شده است. هدف مدیریت خرید، تجزیه و تحلیل مؤثر و کارآ، طراحی و سازماندهی، اجرا (هدایت) و کنترل فعالیت های خرید بوده، توجه آن به تدارک کالاها و خدمات مورد نیاز با کیفیت مناسب، در زمان مطلوب است و فعالیت های آن بر اجرای اهداف سازمانی متمرکز است (گنابادی، ۱۳۷۸، ص ۱۵-۱۶).

۱-۲. رویکردهای مدیریت خرید

دو رویکرد اساسی به مدیریت خرید وجود دارد که عبارتند از:

• رویکرد سنتی به خرید^{۲۲}

• رویکرد معاصر به خرید^{۲۳}

«نگرش سنتی به خرید» را عمدتاً به عنوان یک وظیفه کاهنده هزینه که مستقیماً در سودآوری شرکت تأثیرگذار است، مورد توجه قرار می دهند. این نگرش را خرید هزینه محور یا دیدگاه درونی شده نیز می نامند. در قالب این نگرش، وظیفه ی خرید به حسابداران محول می شود که طی آن با تمرکز بر موضوعاتی همچون مهندسی ارزش، تجزیه و تحلیل و استانداردسازی، تلاش می شود تا مواد اولیه ارزان تری خریداری شود و برای خرید مواد اولیه به صورت ارزان، از روش هایی همچون: یافتن منابع جایگزین، مذاکره، روش های خرید و مدیریت موجودی انبار استفاده می شود. «نگرش سنتی به خرید»، نقشی محدود و درون سازمانی برای خرید قائل است و هزینه محور است. علاوه بر آن، این واقعیت را فراموش می کند که محور هر کسب و کار «بازاریابی»، محصولات و خدمات نهایی است و نه خرید. باید توجه داشت که سود بهتر تنها از طریق کاهش هزینه ها به دست نمی آید، بلکه از طریق تدارک محصولات و خدمات رقابتی که رضایت کامل مشتریان را تأمین کند، حاصل می شود. در مجموع، نگرش سنتی خرید، تصمیمات مرتبط با خرید یا به دست آوردن منابع را به جای این که تصمیماتی استراتژیک و راهبردی بدانند، در زمره ی تصمیمات روزمره اداری محسوب می کند. این در حالی است که در رویکرد

22. Traditional approach to purchasing

23. Contemporary approach to purchasing

معاصر، مدیریت خرید به عنوان عنصری اساسی در «مدیریت زنجیره‌ی تأمین» شناخته شده است (Fung, 1999, pp.362-4). در نگرش معاصر، تصمیمات مرتبط با خرید، تصمیماتی استراتژیک و راهبردی تلقی می‌شوند و خرید از نظر مفهومی در قالب ارتباط بین وظیفه‌ی مبادله‌ی درونی و بیرونی باز تعریف می‌شود که دارای مفروضات زیر است:

- «هر خرید همچنین یک فروش نیز هست»^{۲۴}: این بدان معناست که تمرکز بر داد و ستد داخلی است و جنبه‌های معاملاتی تصمیمات خرید، به بازاریابی و اهداف کسب و کار کمک می‌کنند.
- «خرید چیزی بیش از مبادله پول و کالا است»^{۲۵}: یعنی این که تمرکز بر داد و ستد بیرونی است و جنبه‌های پیچیده‌ی مربوط به تعاملات و ارتباطات با عرضه‌کنندگان در بازارها مورد توجه قرار می‌گیرد.

۱-۳- قراردادهای خرید و مفاد قراردادها

اولین وظیفه‌ی مدیریت خرید، حصول اطمینان از فقدان ابهام در سفارش به عرضه‌کننده است. برای خرید، باید قراردادی قانونی تنظیم شود و سفارش مواد اولیه یا محصولات به طور شفاف و روشن مکتوب شود و دارای ویژگی‌های: دقیق بودن مشخصات، دقیق بودن مقدار، شرایط پرداخت، قیمت، شیوه و تاریخ تحویل باشد.

قرارداد، متن توافق‌هایی است که پس از انجام مذاکره میان خریدار و فروشنده منعقد می‌شود و حد وظایف، مسئولیت‌ها و ریسک‌های هر یک از طرفین قرارداد را مشخص می‌کند. در قرارداد باید مشخص شود که:

- الف) چه کسی مسائل و مسئولیت حمل را به عهده خواهد گرفت.
- ب) چه کسی هزینه‌های بسته‌بندی را پرداخت خواهد کرد.
- ج) هزینه‌های خدمات احتمالی تخلیه‌ی مجدد یا بارگیری مجدد، به علت محدودیت‌های موجود، بر عهده‌ی چه کسی یا کدام طرف معامله است.

مفاد قراردادها متعدد و از قراردادی تا قراردادی دیگر متفاوت است؛ اما می‌توان گفت که پاره‌ای مواد یا مندرجات در تمامی قراردادها لازم‌اند که اهم آن‌ها عبارت‌اند از:

۱- **مشخصات طرفین قرارداد**: ذکر دقیق مشخصات شرکت فروشنده و همچنین نام کامل فرد مسؤول در مذاکرات، از ضروریات هر قرارداد است و باید قید شود که آیا شخص، مقامی مسؤول در آن شرکت به

24. every purchase is also a sale

25. Purchasing is more than buying

حساب می آید و آیا در لیست سهامداران، مسؤولان یا مدیران است، و این که آیا مقام او در شرکت، اختیار امضای قرارداد را به او می دهد یا خیر؟

۲- موضوع قرارداد: در این قسمت، مشخصات عمومی کالای موضوع قرارداد ذکر می شود.

۳- مدت قرارداد: منظور، زمان شروع و ختم قرارداد است که در طی آن دوره، زمان نصب و راه اندازی و آموزش و تحویل کاملاً باید روشن باشد.

۴- مبلغ قرارداد: ذکر دقیق قیمت هر واحد از کالای خرید شده به طور جداگانه و هزینه های حمل و هزینه های جنبی، در صورتی که فروشنده موظف به پذیرش آن است و کل مبلغ قرارداد به حروف و عدد، به ارزی که در قرارداد قبلاً مشخص شده است و اساس پرداخت وجه، همچنین لازم است به طور مختصر اشاره ای نیز به شرایط شود.

۵- مشخصات: در اینجا خصوصیات دقیق، نظیر استانداردهای سازنده یا استانداردهای کشور سازنده یا استاندارد بین المللی و استاندارد ملی را باید متذکر شد و تعریف دقیق هریک از استانداردهای فوق که در قرارداد ذکر شده، برای خریدار و فروشنده باید صریحاً مفهوم باشد.

۶- بسته بندی: در زمان انعقاد قرارداد باید نحوه ی بسته بندی دقیقاً مشخص شود. بعضی از فروشندگان برای کاهش هزینه ها از بسته بندی صحیح و دقیق خودداری می کنند که موجب مشکلاتی میان طرفین می شود.

۷- مبدأ و مقصد کالا: مبدأ کالا مبین کیفیت و قیمت کالای مورد مذاکره است. گاه فروشندگان، بعد از انعقاد قرارداد و گشایش اعتبار، برای صرفه جویی و ارزان تر کردن کالا برای تغییر مبدأ پذیرش تصمیم می گیرند و کشور یا محل ساخت کالا را عوض می کنند که در این جا خریدار باید بصیرانه عمل کند. همچنین مقصد کالا، یعنی بندر یا گمرک در کشور خریدار باید معین باشد، زیرا ممکن است فروشنده در جایی کالا را تحویل دهد یا خالی کند که ارزان تر باشد و خریدار را به دردسر بیندازد و مجبور به حمل مجددش کند.

۸- تحویل کالا: با توجه به زمان سفارش و میزان موجودی انبار و زمان لازم برای اخذ مجوزهای ارسال کالا، زمان تحویل باید طوری تعیین شود که به خریدار لطمه نخورد.

۹- حمل: در قرارداد باید مسیر حمل و این که کالا با چه وسیله ای (زمینی، با کامیون، با قطار، از راه دریا یا به صورت مشترک زمینی و دریایی) حمل می شود، کاملاً معین باشد.

۱۰- شرایط پرداخت: شرایط پرداخت وجه کالا از طریق بانک کارگزار فروشنده باید دقیقاً مشخص باشد.

یعنی شرایطی که در ازای اجرای آن، فروشنده می‌تواند وجه کالا را از بانک خود بگیرد. شرایط اغلب خریدهای خارجی به شرح زیر است:

✓ ارائه‌ی فاکتور اصلی که به تأیید اتاق بازرگانی محل رسیده باشد.

✓ ارائه‌ی گواهی مبدأ که توسط اتاق بازرگانی صادر شده باشد.

✓ ارائه‌ی گواهی بازرسی که نشانگر مطابقت کالا با نمونه‌ی آن از لحاظ کمی و کیفی باشد.

✓ ارائه‌ی بارنامه که وجوه آن پرداخت شده باشد.

✓ ارائه‌ی لیست بسته‌بندی کامل

✓ ارائه‌ی گواهی بیمه‌ی کشتی که نزد شرکت لویدز ثبت شده باشد.

۱۱- **ضمانتنامه:** از ضمانتنامه‌های عمده در معاملات بازرگانی و خرید می‌توان به دو نوع عمده‌ی آن اشاره کرد:

اول: ضمانتنامه‌ی پیش‌پرداخت که فروشنده باید در هنگام پیشنهاد خود، مبلغی معادل ۵ تا ۱۰ درصد از مبلغ کل خرید را به نفع خریدار در بانک وی گشایش اعتبار کند.

ضمانتنامه‌ی پیش‌پرداخت باید مورد تأیید بانک خریدار باشد و بدون قید و شرط و دارای مدت و قابل تمدید باشد و هرگونه تغییر به درخواست کتبی خریدار یا بانک کارگزار خریدار انجام پذیرد. وجه ضمانتنامه برابر دستور کتبی خریدار یا با ارائه‌ی اسناد حمل، کاهش می‌یابد و باید مبلغ ضمانت در ارتباط با موضوع خرید باشد، نه به صورت اعتبار اسنادی جداگانه. در ضمانتنامه باید مفاد اصلی و دقیق قراردادی که فروشنده ملزم به اجرای آن خواهد بود، ذکر شود.

دوم: ضمانتنامه‌ی حسن انجام، که به منظور اجرای تعهدات فروشنده یا تضمین در برابر عرضه‌ی کالا با کیفیت مناسب به میزانی که در قرارداد ذکر شده است، از او دریافت می‌شود. برای صدور این ضمانتنامه، بانک خارجی، باید اعتباری در بانک کشور خریدار به وجود آورد و بعد، بانک کشور خریدار برای ذی‌نفع یا فروشنده، ضمانتنامه‌ای صادر کند.

۱۲- **فورس‌ماژور:** برای رفع اشکالات احتمالی که ممکن است در مواقع بارگیری یا تخلیه در بندر مقصد و مبدأ پیش‌آید، تعیین حدود مسئولیت و اختیارات طرفین و رفع مصایب حقوقی که منجر به پرداخت مبالغ زیادی حق الوکاله و صرف وقت می‌شود، و تعریف دقیق مسئولیت مشکلات آتی توسط طرفین الزامی است.

۱۳- **دموراژ:** به معنی پرداخت هزینه‌ی کشتی است که برای تخلیه مجبور به توقف بیش از حد شود که در

قرارداد معین شده است. از این رو، زمان بارگیری و تخلیه و حد مجاز آن باید دقیقاً مشخص باشد و در صورت معطلی، باید مسئولیت هر طرف در قبال هزینه ی معطلی کاملاً معین باشد.

۱۴- بازرسی: برای کسب اطمینان بیشتر در معاملات بازرگانی، بازرسی کالا توسط مؤسسات مستقل، ضروری است. در بازرسی باید به نکات زیر توجه داشت:

✓ بازرسی مشخصات کالا با مشاهده ی عینی

✓ بازرسی نحوه ی بسته بندی کالا

✓ برابری با استاندارد ملی کشور حمل کننده یا استاندارد بین المللی

شرکت های مهمی چون لویترز با دریافت مبلغی، بازرسی لازم را انجام می دهند. اتاق بازرگانی هزینه ی آن را برعهده ی خریدار می داند، اما غالباً به فروشنده منتقل می شود.

۱۵- حمل مجدد: حمل مجدد، یکی از شرایط معمول در بازرگانی است که در آن امکان حمل یکسره ی کالا از مبدأ به مقصد وجود ندارد و باید در میان راه تخلیه و دوباره با وسیله ی نقلیه ی دیگر بارگیری شود.

۱۶- حمل به دفعات: حمل به دفعات در مواقعی که امکان حمل کالا در یک مرحله نباشد یا حمل در چند دفعه مقرون به صرفه تر باشد یا تولید و ارسال کالاهای خریده شده در مدت زمان حمل امکان نداشته باشد، مجاز شمرده می شود که در آن، به هزینه های ترخیص در دفعات متعدد و امکان دیرکرد کالا یا دیگر موارد احتمالی توجه کافی می شود و پیش بینی دقیق صورت می گیرد تا مجاز یا غیر مجاز شمردن آن تعیین شود.

۱۷- حل و فصل اختلافات و حکمیت: در کلیه ی قراردادهای عمده باید به مراجع قضاوت کننده در موقع ایجاد اختلافات اشاره کرد. مرجع رفع اختلاف در اغلب موارد، اتاق بازرگانی بین المللی و گاه اتاق بازرگانی یک کشور بی طرف است. قانون اساسی ایران در قراردادهایی که ایران یک طرف قرارداد آن است، حق رأی را فقط به مراجع ذی صلاح ایرانی می دهد و معمولاً نیز کشورهای دیگر به علت عدم شناخت از قوانین و مقررات ما، این امر را نمی پذیرند. از این رو، باید در قرارداد، شرایط پرداخت را طوری تهیه کرد که در موارد اختلافی، مبلغی از پول ها پرداخت نشود و با علم بیشتر به مقررات و مفاد بازرگانی بین الملل، اتاق بازرگانی بین الملل را به عنوان مرجع رفع و حل اختلافات در داوری برگزید. با توجه به هزینه های بالای حقوقی و ایاب و ذهاب، در اختلافات کوچک، بهتر است مسئله با مسالمت حل شود.

۱۸- قسم نامه: در متن قسم نامه آمده است که قیمت های موجود، منطبق با بازار بین المللی است و هیچ گونه رابطه ای غیر از موضوع قرارداد میان خریدار و فروشنده وجود ندارد. پس خریدار و فروشنده متن

قرارداد را با ذکر تاریخ و مسئولیت خود امضا می‌کنند.

بعد از بستن قرارداد یا از طریق روش‌های مناقصه یا استعلام بها یا از طرق دیگر، از فروشنده درخواست پیش فاکتور می‌شود تا اقدام به خرید شود و پرونده‌ی خرید برای طی بقیه‌ی فرآیند خرید تهیه شود. پیش فاکتور، سندی است که فروشنده آن را تنظیم و مهر و امضا می‌کند و شامل مشخصات کامل، نام و نشانی فروشنده و خریدار و نوع کالا و وزن و قیمت واحد و کل آن است و برحسب دستورهای خریدار در یک یا چند نسخه صادر می‌شود (انواری رستمی و صفری، ۱۳۷۱، ص ۲۵۶-۲۶۱).

۴-۱. ارتباط مدیریت خرید با مدیریت بازاریابی

کارکرد درونی مبادله در خرید بر روابط در هم تنیده‌ی ورودی‌ها، فرآیندها و خروجی تأکید می‌کند. تمامی کسب و کارها باید کالاها و خدمات خوبی خریداری کنند، چرا که بقای هر کسب و کار به ورودی‌های آن است تا بتواند آن‌ها را به خروجی تبدیل کند. خرید و بازاریابی بخش‌های جدایی‌ناپذیر هر کسب و کار در فرآیند خلق ارزش هستند. بنابراین از دیدگاه تئوری سیستم‌ها و تئوری کیفیت فراگیر، هر خریدی، فروش هم هست. ارتباطات مبادله‌ای بیرونی بین خریدار و سازمان‌های عرضه‌کننده دارای ماهیتی تعاملی است. در قالب چنین مفروضه‌ای در بازارهای کسب و کار، هم خریدار و هم فروشنده به‌طور فعالانه در حال انجام فعالیت‌ها و اقداماتی مشابه هستند. فعالیت‌هایی همچون: مشخص کردن مقتضیات مبادله، یافتن طرف معامله، مذاکره و تلاش‌ها برای کنترل شرایط معامله از جمله این موارد هستند.

بنابراین، راهبردهای بازاریابی عرضه‌کنندگان، راهبردهای خرید خریداران را شکل می‌دهد و عکس آن نیز مصداق دارد. در چنین شرایطی که ارتباطات تعاملی بین خریدار - فروشنده صورت می‌گیرد، خرید کردن چیزی بیش از مبادله پول و کالا است، همان‌طور که بازاریابی چیزی بیش از فروش است (p.363, Fung, 1999).

۲. مدیریت بازاریابی

۲-۱. مفاهیم اولیه و تعاریف بازاریابی

زمانی که کارآفرین در خصوص ایده‌ی کسب و کار اندیشه می‌کند، اولین سؤالی که به ذهنش متبادر می‌شود این است که: نیازهای ارضاء نشده مشتریان چه هستند؟ برای پاسخ‌گویی به این سؤال، کارآفرین

باید اطلاعات مرتبط با مشتریان را گردآوری نماید. برای تجزیه و تحلیل مشتریان شش پرسش کلیدی مطرح است:

- ۱- مشتریان ما چه کسانی هستند؟
- ۲- چرا مشتریان از ما خرید خواهند کرد؟
- ۳- چه کسانی از رقبای ما خرید می کنند؟
- ۴- چرا برخی افراد از رقبای ما خرید می کنند؟
- ۵- آیا ما می توانیم نیازهای کسانی که از رقبای ما خرید می کنند را تأمین نماییم، بدون این که خلی در رضایت مشتریان فعلی خودمان ایجاد نماییم؟
- ۶- برای مشتریانی که اقدام اساسی دیگری می توانیم انجام دهیم که برای آن ها و خودمان ارزش جدیدی خلق شود.

برای پاسخ به این سوالات، کارآفرین باید مشتریان و بازار را به خوبی بشناسد و روش هایی برای گردآوری اطلاعات از خریداران بالفعل و بالقوه به دست آورد (Formisano, 2004, pp. 70-71).

امام صادق علیه السلام می فرماید: هر صنعت گری برای جذب مشتری به سه ویژگی نیاز دارد: در کارش ماهر و استاد باشد، امانت را رعایت نماید و هرکس کاری به او سپرد، راضی و خشنودش سازد (تحف العقول، ص ۵۸۱). این فرمایش امام جعفر صادق علیه السلام بیانگر اهمیت مهارت، امانت و رضایت در فرآیند مشتری مداری است.

کاتلر^{۲۶} (۲۰۰۳ میلادی) معتقد است که بازاریابی بر روی چهار ستون واقع شده است. استوانه های بازاریابی عبارتند از:

۱. بازار هدف^{۲۷}
۲. نیازهای مشتریان^{۲۸}
۳. بازاریابی ترکیبی^{۲۹}
۴. سودآوری^{۳۰}

کاتلر در خصوص اهمیت بازاریابی اظهار می دارد که اگر هر کسب و کاری به دنبال دستیابی به سودآوری است، کلیه ی بخش های سازمان باید به سمت ارضای مطالبات، خواسته ها و نیازهای مصرف کننده

26. Kotler
27. Target market
28. Customers needs

29. Integrated marketing
30. Profitability

گرایش داشته باشند (Gungaphul & Boolaky, 2009, p. 212).

تعاریف متعددی از بازاریابی به عمل آمده است:

• به اعتقاد ویلسون و گیلیگان^{۳۱} (۱۹۹۹ میلادی): بازاریابی عبارت است از فرآیند برنامه‌ریزی و اجرای ایده‌ی اولیه، قیمت‌گذاری، ترفیع و توزیع ایده‌ها، محصولات و خدمات برای ایجاد مبادلاتی که اهداف فردی و سازمانی را تحقق بخشد (Ibid, p. 212).

• کاتلر (۲۰۰۳ میلادی) بازاریابی را این‌گونه تعریف می‌کند: فرآیندی اجتماعی و مدیریتی که افراد و گروه‌ها آن‌چه نیاز دارند و می‌خواهند را از طریق خلق و مبادله‌ی محصولات و ارزش‌ها با دیگران به دست می‌آورند (Horner & Swarbrook, 2005, p.7).

• دراکر معتقد است که بازاریابی بسیار وسیع‌تر از فروش است و فعالیتی نیست که منحصر به واحدی خاص شود، بلکه کل مجموعه کسب و کار را در بر می‌گیرد (Ibid, p.8).

در جدول ۷-۱ نکات کلیدی تعاریف بازاریابی توسط نویسندگان مختلف به صورت خلاصه بیان شده است:

جدول شماره‌ی ۷-۱: تأکیدات اصلی تعاریف بازاریابی (Ibid, p.9)

صاحب‌نظران	نکات کلیدی تعریف بازاریابی
کاتلر و مؤسسه‌ی خبرگان بازاریابی لندرویک و لیندن	• بازاریابی قرار دادن مشتری در کانون محوری کسب و کار است. • بازاریابی راجع به روش‌هایی که می‌تواند برای اثرگذاری مطلوب مورد استفاده قرار گیرد، بحث می‌کند.
لویت	• بازاریابی روشی که هر کسب و کار بازارهای خود را توسعه می‌دهد، تشریح می‌کند.
پیترز و واترمن، کانتر، دراکر	• بازاریابی سازماندهی فرهنگ کسب و کار برای بازار محور شدن و مشتری‌گرا شدن را مورد توجه قرار می‌دهد.

اهداف بازاریابی به گونه‌ای است که طیف متنوعی از کسب و کارها را شامل می‌شود. در کسب و کار انتفاعی، هدف بازاریابی دستیابی به سودآوری در یک دوره‌ی زمانی مشخص است. در کسب و کارهای غیر انتفاعی و بخش دولتی، هدف بازاریابی حداکثر کردن درآمد و استفاده از آن به طور کارآمد و اثربخش است، به گونه‌ای که اهداف دولت یا مؤسسان با توجه به بودجه محدود تأمین شود. در کسب و کارهای داوطلبانه

نهادهای مدنی، هدف بازاریابی ایجاد بیشترین بهره‌مندی برای خدمات فراهم‌شده در قالب بودجه‌ی تعیین شده است (Ibid, p.11).

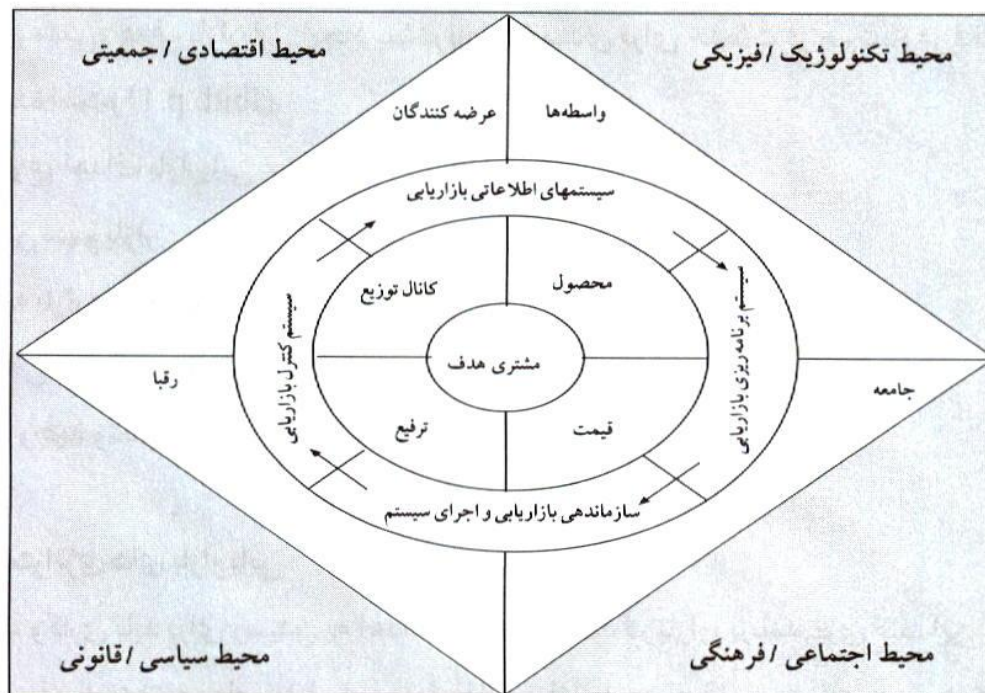
در مجموع، اهداف بازاریابی عبارتند از:

- افزایش سهم بازار
- ورود به بازارهای جدید
- دستیابی به موقعیت‌شماره‌ی یک بازار
- بهبود وجهه و تصویر کسب و کار (Ibid, p.170).

۲-۲. استراتژی‌های بازاریابی

هر کسب و کاری باید برای رسیدن به اهداف بلند مدت خود در بازار، برنامه‌ریزی کند. این برنامه‌ها که تحت عنوان استراتژی‌های بازاریابی مطرح‌اند، باتوجه به موقعیت شرکت در صنعت، اهداف، موقعیت‌ها و منابع در دسترس تعیین می‌شود. برای تدوین استراتژی مناسب بازاریابی باید به عوامل مختلفی توجه کرد، که شکل ذیل با نگرشی سیستمی این عوامل و رابطه‌ی بین آن‌ها را نشان می‌دهد. همان‌طور که در نمودار ۷-۳ ملاحظه می‌شود، مشتری در کانون همه‌ی امور بوده، تمام سعی شرکت در جلب رضایت مشتری است. به همین منظور، شرکت با توجه به عناصر بازاریابی (محصول، قیمت، ترفیع و توزیع) برنامه‌ی بازاریابی خود را تحت تأثیر شرایط محیطی (محیط خاص و عام) به اجرا در می‌آورد.

برای موفقیت در بازار رقابتی در دنیای امروز، شرکت‌ها باید مشتری‌مدار باشند، مشتریان را از رقبا برابند و با انتقال ارزش بیشتر به مشتریان، آنان را حفظ کنند. برای جلب رضایت مشتریان، هر شرکت باید ابتدا نیازها و خواسته‌های آنان را درک کند. بنابراین، بازاریابی منطقی نیازمند تجزیه و تحلیل دقیق مشتریان است. شرکت‌ها می‌دانند که نمی‌توانند رضایت تمامی مشتریان بازار را تأمین کنند، زیرا انواع مختلف مصرف‌کننده با دامنه‌ی متنوعی از نیازها وجود دارد و بعضی از شرکت‌ها برای خدمت به بخش‌های خاصی از بازار، موقعیت بهتری دارند. بنابراین، هر شرکت باید کل بازار را تقسیم و بخش بهتر را انتخاب و استراتژی‌هایی بهتر از رقبا طراحی کند (Armstrong & Kotler, 2000, p.50).



نمودار ۷: ۳- عوامل مؤثر بر استراتژی بازاریابی

(Ibid, p.51)

مایکل پورتر^{۳۲} از صاحب نظران برجسته‌ی مدیریت، استراتژی‌های رقابتی و بازاریابی سازمان‌ها را به سه دسته تقسیم می‌کند که عبارتند از:

۱. استراتژی رهبری هزینه^{۳۳}: در این استراتژی، سازمان می‌کوشد تا هزینه‌ی کل مربوط به محصول یا خدمت را با کمترین مبلغ در مقایسه با سایر رقبا در صنعت مورد نظر عرضه نماید.
۲. استراتژی تمایز^{۳۴}: سازمان می‌کوشد تا محصول یا خدمت متمایز و منحصر به فردی را برای مشتریان ایجاد نماید که آن‌ها حتی حاضرند مبلغی اضافی نیز بابت آن بپردازند.
۳. استراتژی تمرکز^{۳۵}: راهبردی است که در آن یک کسب و کار برای بهره‌برداری از فرصت‌ها، تمامی توجه خود را بر روی یک یا چند بخش خاص و کوچک از یک بازار بزرگ معطوف می‌سازد (مقیمی، ۱۳۸۸، صص ۱۰۱-۱۰۰).

۳-۲. ارتباط بازاریابی با کارآفرینی

کارآفرینی و بازاریابی دو حوزه‌ی مدیریتی منفک از هم هستند، ولی در عین حال دارای برخی

32. Michael Porter
33. Cost Leadership

34. Differentiation Strategy
35. Focus

همپوشانی ها و افتراقات می باشند. همپوشانی آن ها در دو حوزه وجود دارد: اولاً، در جایی که شرایط بازار حالت عادی و مستمر داشته باشد و کارآفرینی نیز از فرآیند شناسایی نیازهای ادراک نشده حمایت نماید؛ ثانیاً، در یک بازار متلاطم جایی که کارآفرینی، استراتژی بازاریابی را به سمت تأمین نیازهای موجود در یک محیط جدید هدایت می کند.

به اعتقاد کالینسون^{۳۶} و شاو^{۳۷} (۲۰۰۱ میلادی) تفاوت های این دو مفهوم مربوط به زمانی است که بازاریابی سنتی در محیط پایدار عمل می کند، جایی که شرایط بازار حالت عادی داشته و شرکت در حال تأمین خواسته های مشتریان می باشد که به روشنی قابل درک است. این در حالی است که کارآفرینی در یک محیط نامطمئن عمل می کند (Gungaphul & Boolaky, 2009, pp. 210-211).

مطالعه ی موردی ۹:

رقابت^{۳۸}

شش ماه قبل «روبرت افلین» یک فروشگاه کوچک لوازم اداری و دفتری را راه اندازی کرد او در این فروشگاه، انواع لوازم اداری عمومی، شامل کاغذ فتوکپی و تایپ، تابلو، پاکت، لوازم التحریر و دیسکت کامپیوتر و تعداد اندکی میز دفتری، صندلی و لامپ می فروشد. در آن منطقه، چند فروشگاه لوازم اداری وجود دارد که به عقیده ی «روبرت» با هم رقابت می کنند. او در تلاش برای کسب شناخت بیشتر از رقبای خود، از چهار فروشگاه رقیب دیدن کرد و طوری وانمود کرد که مشتری است و برای خرید آمده است. از این رو، توانست اطلاعاتی راجع به قیمت های آن ها و نحوه ی عرضه ی کالا و خدمات آن ها کسب کند. هریک از این فروشگاه ها استراتژی متفاوتی دارند. برای مثال، یکی از آن ها کالاهای خود را به قیمت مقطوع می فروشد. مشتری، مسؤل انتخاب لوازم و خرید آن است. یکی دیگر از آن ها شدیداً به خدمات، از جمله یک طرح اعتباری نود روزه برای کسانی که بیش از ۵۰۰ دلار خرید می کنند، متکی است. قیمت های این فروشگاه، بالاترین قیمت در میان چهار فروشگاه است که «روبرت» از آن ها دیدن کرده است. در فروشگاه دیگر، تلفیقی از استراتژی های قیمت و خدمات به کار گرفته می شود.

«روبرت» معتقد است برای اینکه کسب و کار خود را با موفقیت آغاز کند، باید یک استراتژی بازاریابی داشته باشد تا بتواند به طور موثری با این فروشگاه ها رقابت کند. از آنجا که فروشگاه او خیلی کوچک است. اعتقاد دارد که تحقیقات بازار، می تواند در این زمینه با ارزش باشد. از طرف دیگر، بودجه ی او خیلی کم است و مطمئن نیست که چگونه باید اطلاعات را جمع آوری کند. او اعتقاد دارد که باید نقشی را در بازار به عهده بگیرد که برای او مناسب باشد.

36. Collinson

37. Shaw

38. Donald Kuratko & Richard Hodgetts (2001), **Entrepreneurship**, Dryden Press, p.251.

به همین دلیل صرف نظر از گستردگی رقابت، همواره مشتریانی خواهد داشت که از او خرید می کنند. او همچنین معتقد است که این تحقیق باید روی دو خط مشی کلی متمرکز باشد: نخست این که باید کشف کند مشتریان چه انتظاری از یک فروشگاه لوازم اداری دارند؛ قیمت و خدمات و کیفیت چقدر مهم اند؟ دوم این که باید استراتژی کلی هر یک از رقبای مهم خود را چنان مشخص کند که بتواند به یک طرح عملی برای جلوگیری از جذب مشتریان خود توسط رقبا برسد. اکنون مهم ترین سؤال او این است: چگونه اطلاعاتی را که لازم دارد به دست آورد؟

سؤالات

۱. آیا اطلاعاتی که «روبرتا» در صدد کسب آن است، برای رقابت در این بازار با ارزش خواهد بود یا نه؟ چرا؟
۲. چه توصیه ای در زمینه ی گردآوری طرح تحقیق بازاریابی «روبرتا» دارید؟ چه چیزی باید در این طرح دخیل باشد؟
۳. پیروی از توصیه های شما برای طرح تحقیق بازاریابی «روبرتا» چقدر برای او گران تمام خواهد شد؟ هرگونه تلاشی را که او می تواند در زمینه ی طراحی تحقیق بازاریابی در آینده ی نزدیک، با کمترین هزینه انجام دهد، تشریح کنید.

۲-۴. روش های گردآوری اطلاعات مرتبط با مشتریان

اطلاعات مرتبط با مشتریان از سه طریق قابل گردآوری است:

- اطلاعات در نقطه ی فروش^{۳۹}
- نظرسنجی از مشتریان از طریق تحقیقات میدانی^{۴۰}
- گروه های کانونی^{۴۱}

۲-۴-۱. اطلاعات در نقطه ی فروش: هر زمانی که کارآفرین با مشتری تعامل پیدا می کند، فرصت یادگیری از مشتری دارد. در تمامی موقعیت های فروش، خواه داد و ستدی صورت گیرد یا نگیرد، مشتری می تواند جزئیات نیازها و خواسته های خود را در واکنش به رویت محصول یا خدمت انعکاس دهد. اطلاعات مرتبط با نقطه ی فروش در برگیرنده ی «رفتارهای خریدار»^{۴۲} است. نکته ی کلیدی در اطلاعات نقطه ی فروش، توانایی استفاده از اطلاعات برای تدوین «برنامه های بازاریابی دانش محور»^{۴۳} است که می تواند کارآفرین را در کشف بینش مشتریان و روندهای رفتار خریداران یاری دهد.

سؤالات زیر برای دستیابی به اطلاعات در نقطه ی فروش مؤثر هستند:

39. Point -of -sale information

40. Customer survey

41. Focus groups

42. Buyer behaviors

43. Knowledge based marketing program

• چرا شما این محصول یا خدمت را می خرید؟

• قیمت محصول یا خدمت چگونه است؟

• شما چه استفاده ای از این محصول خواهید کرد؟ (Formisano, 2004, pp.76-7)

۲-۴-۲. **نظرسنجی از مشتریان:** متداول ترین و رسمی ترین شیوه ی گردآوری اطلاعات مشتریان، انجام نظرسنجی از طریق مطالعات میدانی است. این اطلاعات می تواند از طریق پرسشنامه تلفنی یا اینترنتی در خصوص فرآیند خرید، نحوه ی استفاده ی مشتریان از محصول یا خدمت، دیدگاهشان درباره ی محصول یا خدمت، میزان رضایت مشتریان و اطلاعات جمعیت شناختی مشتریان گردآوری شود. نظرسنجی ها معمولاً بعد از خرید صورت می گیرد و در دوره ی زمانی کوتاهی قابل انجام است (pp.77, Ibid).

۳-۴-۲. **گروه های قانونی:** این روش شامل گردآوری اطلاعات از گروه های کوچکی از مشتریان است که هدف آن دستیابی به اطلاعات عمیق تر است. برخلاف نظرسنجی که اطلاعات آماری معتبر و داده های کمی فراهم می سازد، گروه قانونی شناختی واقعی از تفکر و اقدامات خریداران به دست می دهد و اطلاعات حاصله، کیفی است. هرچند که اطلاعات گروه های قانونی نمی تواند به خوبی روش اطلاعات در نقطه ی فروش و نظرسنجی، واکنش ها و دیدگاه های مشتریان را مورد ارزیابی قرار دهد. استفاده از این گروه ها در بازاریابی «محصولات مصرفی»^{۴۴} از کاربرد بیشتری برخوردار است (Ibid, p.79).

گروه های قانونی ضمن آن که داده های مربوط به فرآیند خرید و نحوه ی مصرف محصولات و خدمات را فراهم می سازد، همچنین می تواند برای آزمودن ایده های مختلف و ارزیابی برنامه های تبلیغاتی مورد استفاده قرار گیرد. یک نمونه ی ساده از تست ذائقه ی مشتریان در شرکت کوکا کولا انجام می شود که طی آن از مشتریان برای مقایسه و گزارش دادن در خصوص انواع محصولات که با فرمول ها و طعم های مختلف تولید می شوند، در قالب گروه قانونی استفاده می شود (Ibid, p.80).

مطالعه‌ی موردی ۱۰:

مشتری پادشاه است^{۴۵}

«فرصت را در بازار پیدا و از آن استفاده کنید.» این کلیشه‌ای است که بسیاری از کارشناسان بازاریابی معتقدند اساس موفقیت است. هزاران نفر از افراد صاحب کسب و کار از این کلیشه پیروی کرده و به موفقیت دست یافته‌اند. «نانسی رادمین» مؤسس و صاحب شرکت «زن فراموش شده» یکی از آنان است.

«نانسی» در شهر کوچک «کوچران»، واقع در «جورجیا» به دنیا آمد و از دانشکده‌ی «میرل جورجیا» در رشته‌ی زبان انگلیسی فارغ التحصیل شد. در سال ۱۹۶۷، معاون اجرایی یک نمایشگاه بازرگانی در نیویورک شد و در یک سال بعد با «مک رادمین» که مردی ثروتمند و عمده فروش گوشت بود، ازدواج کرد. در آن زمان، «نانسی» ۴ فوت قد و ۱۰۲ پوند وزن داشت.

«نانسی» طی تابستان در جزیره‌ی بزرگ «وستهامپتون بیچ» فروشگاه کوچکی به نام «دختر زارع» باز کرد. او در فروشگاه خود شلوارهای جین آبی رنگ را که با دست رنگ می شدند به قیمت ۵۰ دلار می فروخت. پس از نخستین تابستان، فروشگاه را بست تا وضع حمل کند. دو پسر اول او در سال ۱۹۷۰ به دنیا آمدند. ۳ سال بعد، او شعبه‌ی دیگری از فروشگاه «دختر زارع» را در قسمت شمال شرق «منهتن» باز کرد، اما در سال ۱۹۷۶ آن را به شریک خود فروخت. بدیهی بود که او از راه اندازی کسب و کار لذت می برد، اما می بایست صبر می کرد.

نانسی طی دومین بارداری خود، از ۱۰۲ پوند به ۲۰۰ پوند افزایش وزن پیدا کرد و دریافت که قادر نیست فروشگاه‌هایی را پیدا کند که بتواند از آن‌ها پوشاک اجناس گران قیمت را که با وضعیت جدید او مطابقت دارد، بخرد. او بعداً متوجه شد که پوشاک زیادی از جنس اکریلیک یا پلی استر (مثل عرقگیر ۱۹/۷۵ دلاری) وجود دارد؛ اما چیزهایی که او می خواست، مثل عرقگیرهای کشمیر، پیراهن‌های ابریشمی یا شلوارهای گاباردین پشمی، وجود نداشت. پس از آن بود که تصمیم گرفت تا فروشگاه کالاهای مناسب برای افراد چاق را باز کند. در سال ۱۹۷۷، همسرش ۱۰ هزار دلار برای راه اندازی فروشگاه «زن فراموش شده» فراهم کرد. او حتی قبل از آنکه پس اندازی داشته باشد، مکانی را در خیابان «لگسینتاون» و خیابان شصت و پنجم اجاره کرد. ابتدا برای تهیه‌ی پوشاک اندازه بزرگ به مراکز تولید پوشاک مراجعه کرد، اما تولیدکنندگان یکی پس از دیگری او را رد کردند. آنان او را دیوانه خواندند.

آنان تأکید می کردند که زن‌های چاق، لباسهایی با چاپ گل دار و شلوارهای کشی پلی استر می پوشند، نه کشمیر یا گاباردین.

یک روز، «نانسی» در کافی شاپ «الکساندر»، به طور اتفاقی پهلوی دو نفر از خریداران فروشگاه نشسته بود. او نتوانست به گفت و گوی آنان درباره‌ی فروشگاه گوش ندهد؛ در نتیجه، سرگردانی خود را برای آنان فاش کرد. آنان

درباره ی کارخانه ای در یک شهر کوهستانی در برزیل با او صحبت کردند که ممکن بود پاسخی به درخواست او داشته باشد. «نانسی» به خانه بازگشت و تعدادی پوشاک سایز ۴ و ۶ را از کُمد خود درآورد، در چمدانی گذاشت و به آمریکای جنوبی مسافرت کرد. صاحب کارخانه با درخواست او موافقت کرد و با استفاده از او به عنوان یک مدل مناسب، الگوهای را از جنس و مدل های مورد علاقه ی او درآورد و سفارش های زیادی از «نانسی» گرفت.

از آنجا که یک فروشگاه بزرگ با دو در خروجی، جایگزین فروشگاه اولیه ی «نانسی» شده بود، گفته ی او مبنی بر این که تقاضای زیاد و ارضا نشده ای برای پوشاک دوخته با مشخصاتی که نانسی در نظر داشت، در میان تعداد زیادی از زنان چاق وجود دارد، عملاً ثابت شد. با وجود این، روزهای اول، روزهای سختی بود و نانسی از طریق عمده فروشان نیز محصولات خود را به خرده فروش هایی مثل «مکی» و «بلومینگ دیل» و «لُرد و تایلور» عرضه می کرد. این کار، یک اقدام دفاعی بود که او آن قدر آن را ادامه داد تا این که فروشگاه های وی نیازهای او را تأمین کردند. در واقع، ۱۰ سال طول کشید تا این فرصت برای او فراهم شود که بر خرده فروشی تمرکز کند.

سه ماه پس از ظهور شرکت «زن فراموش شده»، این شرکت تا حومه ی شهر «مانهاست» گسترش یافت. شش ماه بعد، شعبه ای از آن در «فورت لی» و «نیوجرسی» و «هاکن ساک» افتتاح شد. در سال ۱۹۸۶، فروشگاه «راکفلر سنتر» افتتاح شد. هم اکنون، فروشگاه های زنجیره ای او در سراسر کشور آمریکا، در نواحی مرکزی شهرها و مناطق دور دست استقرار یافته اند. در این فروشگاه ها که از ۲۵۰۰ تا ۳۵۰۰ فوت مربع مساحت داشتند؛ کفش، شال گردن، کمر بند، جواهرات، دیگر لوازم و پوشاک به فروش می رفت. البسه تنها اجناسی بود که هیچ وقت انبار نمی شد و به جای سایزبندی ۱۶ تا ۲۴ از اندازه ۱ تا ۶ (اولویت شخصی نانسی) استفاده می شد.

«نانسی» همچنین در زمینه ی به کارگیری طراحان پوشاک و مد برای خطوط تولید فروشگاه های خود موفق بوده است. یک مثال خوب، «باب مکی» است که شهرتش در ردیف شخصیت هایی مثل «کارول بارنت» و «جر» است. هم اکنون «باب» که سپاسگزار درخواست های مداوم «نانس» است، مشغول ساختن البسه ی بلند زنانه ی دارای رنگ روشن برای زنان سنگین وزن است. طراحان دیگری که او موفق شده بود آنان را دعوت به همکاری کند، عبارت بودند از «اُسکار دلارنتا» و «پائولین تریگر». در اکتبر ۱۹۹۰، شرکت «زن فراموش شده»، نمایشگاهی از طرح های خود را به نام «بیوجیمز» در فروشگاه «راکفلر سنتر» خود برپا کرد. یکی از جدیدترین اقلام موجود در این نمایشگاه، لباس زنانه ی منجوق دار قرمز زینت داده شده ای با پوست روباه به ارزش ۱۰۵۰۰ دلار بود. طی ۲ ماه نخست، فروش این فروشگاه به ۲۸۸ هزار دلار رسید و هدف این بود که میزان فروش به ۱ میلیون دلار در سال برسد. در همان زمان، «نانسی» همچنان عملیات شرکت را گسترش می داد. در سال ۱۹۸۸، این شرکت ۲۰ فروشگاه زنجیره ای داشت که به حمایت مدیریتی بیشتری از بالا نیازمند بودند. از این رو، «نانسی» «بروس اینگلیش» را که مدیر امور مالی و عملیات شرکت «کلمبوس» مستقر در اوهایو بود، به عنوان مدیر عامل شرکت «زن فراموش شده» استخدام کرد. «بروس» و «نانسی» با همدیگر، سیستم اطلاعاتی فروشگاه را مدرنیزه و کادر خرید را استخدام کرده، یک استراتژی برای توسعه تدوین کردند.

تا اکتبر ۱۹۹۰، این شرکت ۲۷ فروشگاه زنجیره‌ای داشت و طی ۶ ماه بعدی ۷ فروشگاه جدید افتتاح شد. این شرکت، میزان فروش سالانه‌ی خود را در سال ۱۹۹۱ بدون در نظر گرفتن فروش فروشگاه‌های افتتاح شده در آن سال، بالغ بر ۵۰ میلیون دلار پیش‌بینی کرد. از قرار معلوم، بحران سال ۱۹۹۱ هیچ تأثیری بر شرکت «زن فراموش شده» نداشت. ضمن اینکه برنامه‌های جاری آن، خواهان افزایش عملیات به میزان سه برابر تا سال ۱۹۹۵ بود. اگر «نانسی» راه خود را ادامه دهد، در آینده شاهد زنان فراموش شده‌ی کم‌ترو شعبه‌های بیشتر فروشگاه‌های «زن فراموش شده» خواهیم بود که نیازهای این زنان را برآورده می‌کنند.

سؤالات

- ۱- چه چیزی باعث شد که «نانسی» باور کند در کارش موفق خواهد بود؟
- ۲- ویژگی‌های کارآفرینانه‌ی «نانسی» چیست؟

۵-۲. آمیخته‌ی بازاریابی

برای تنظیم عملکرد کسب و کار در بازارهای رقابتی، کارآفرینان باید فعالیت‌های بازاریابی را سرلوحه‌ی اقدامات خود قرار دهند. تقریباً تمام کسانی که متون بازاریابی را مطالعه کرده‌اند، «آمیخته بازاریابی»^{۴۶} را شنیده‌اند.

آمیخته‌ی بازاریابی ترکیبی از محصول^{۴۷}، توزیع^{۴۸}، ترفیع^{۴۹} و قیمت^{۵۰} است که هر کسب و کار برای مشتریان هدف، مورد توجه قرار می‌دهد. واژه‌ی آمیخته‌ی بازاریابی در قالب چهار P برای اولین بار توسط «نیل باردن»^{۵۱} در مقاله‌ای با عنوان «مفهوم آمیخته‌ی بازاریابی» در سال ۱۹۶۵ میلادی مطرح شد. از آن زمان، نویسندگان مختلفی، مؤلفه‌های دیگری را به چهار P افزودند که عبارتند از: «کارکنان»^{۵۲}، «شواهد عینی یا فیزیکی»^{۵۳} (همچون امکانات، وبگاه، یونیفرم‌ها و)، «فرآیند»^{۵۴} (کلیه‌ی تجربیات مشتریان) و «چشم‌انداز یا دورنما»^{۵۵} (مشتریان بالقوه). (Ibid , p.82)

آمیخته‌ی بازاریابی واژه‌ای تلخیص شده برای معرفی فنونی است که می‌تواند به وسیله‌ی کسب و کار

46. Marketing mix

47. Product

48. Place

49. Promotion

50. Price

51. Neil Borden

52. People

53. Physical evidence

54. Process

55. Prospect

برای تأثیرگذاری بر تقاضاها مورد استفاده قرار گیرد.

مک‌کارتی^{۵۶} (۱۹۶۰ میلادی) چهارچوب چهار P را بدین منظور ارائه نمود:

۱- محصول: کالا یا خدمتی که مورد بازاریابی قرار گیرد؛

مشتری را قادر می‌سازد که برای به دست آوردن محصول یا خدمت

به کسب و جبهه کالا یا خدمت نزد مشتری را شامل می‌شود؛

، برای تصاحب کالا یا خدمت می‌پردازد (Swarbrook, 2005, p.14)

حسوب می‌شود. از واژه‌ی محصول تعاریف زیادی به عمل آمده است. ییلادی) «محصول عبارت است از هر چیزی که بتواند برای جلب توجه، عرضه شود و خواسته یا نیازی را برآورده سازد. محصول شامل: اشیاء، ن، سازمان‌ها و ایده‌ها است» (Ibid, p.82).

یکی از گزینه‌هایی است که کارآفرین برای بدست آوردن سهم بازار بیشتر محصول، سیمای ظاهری آن است. از زمانی که کارآفرین در خصوص میر خریداران اطلاعاتی به دست می‌آورد، برخی تغییرات را مد نظر قرار

می‌دهد تا ضمن حفظ مشتریان فعلی خود، بتواند برخی افرادی که از رقبا خرید می‌کنند را جذب نماید. زمانی کارآفرین دارای اطلاعات است که کیفیت یا کیفیت ادراک شده به عنوان دغدغه‌ی او باشد و در این شرایط، بهبود کیفیت محصول را برای کسب سهم بازار بیشتر مورد توجه قرار می‌دهد. البته بهبود کیفیت، کار آسان و ارزانی نیست. موضوع ضمانت محصول، ارتباط نزدیکی با کیفیت داشته و در شرایطی که نگرش‌ها به کیفیت محصول از سطح پایینی برخوردار باشد، می‌تواند نقش تعدیل‌کنندگی داشته باشد و دغدغه مشتریان را از این بابت برطرف سازد.

سایر عوامل تشکیل دهنده‌ی محصول عبارتند از: نام تجاری محصول، نحوه‌ی بسته‌بندی، خط تولید و موضوعات خدماتی. در هر یک از این موارد، اطلاعات فراهم شده، گزینه‌های بهتری را جهت افزایش سهم بازار در مقایسه با رقبا، پیش روی کارآفرین قرار خواهد داد (Formisano, 2004, p.83).

در سال‌های اخیر، رشد فعالیت‌های خدماتی، مفهوم جدیدی از محصول ایجاد نموده که محصول آمیزه‌ای از کالا‌های ملموس و خدمات غیرملموس قلمداد می‌کنند. بر این اساس در تعاریف محصول به عناصر ملموس و غیرملموس محصول یا خدمت تأکید می‌شود. برای تشریح تفاوت محصولات ملموس و خدمات غیرملموس، برخی ویژگی‌ها بیان شده است که عمده تفاوت آن‌ها مرتبط با این ایده است که «خدمات در فرآیند تولیدی‌شان مورد مصرف قرار می‌گیرند» (Horner & Swarbrook, 2005, p.82).

در مجموع، تفاوت بین محصولات با خدمات در ویژگی‌های زیر نهفته است که در خدمت وجود دارد:

- ۱- غیرملموس بودن^{۵۷}: قبل از خرید، دیده، احساس، شنیده، چشیده و بوییده نمی‌شوند.
- ۲- جدایی ناپذیری^{۵۸}: بین تولید و عملکرد خدمت همپوشانی وجود دارد و فراهم کننده خدمت با مشتری تماس چهره‌به‌چهره برقرار می‌کند.
- ۳- نامتجانس بودن^{۵۹}: عملکرد خدمت در هر بار مصرف متفاوت است و از یک استاندارد مشابه برخوردار نیست. به عنوان نمونه، مشتری که برای صرف یک غذای خاص مجدداً به همان رستوران مراجعه کند، تجربه وی از دریافت خدمت با دفعه قبل یکسان نخواهد بود.
- ۴- فناپذیری^{۶۰}: اگر چنانچه خدمت خریده نشود، فنا می‌شود و نمی‌توان هرگز آن را مجدداً احیا نمود. به عنوان نمونه، اگر اتاق هتلی خالی بماند یا صندلی قطار مشتری نداشته باشد، نمی‌توان آن را برای مصرف بعدی ذخیره کرد و سود حاصله از دست می‌رود.
- ۵- فقدان مالکیت^{۶۱}: مشتری تنها زمانی به فعالیت یا تسهیلات دست می‌یابد که او خدمت را خریداری کند. مشتری هرگز در پایان معامله مالک خدمت نمی‌شود. خدمات، منجر به احساس رضایت می‌شوند و اقلام ملموسی نیستند که بتوان آن‌ها را به افراد دیگر نشان داد (Ibid, p.17).

۲-۵-۲. توزیع

توزیع به فضای بازاریابی و محیط فیزیکی مرتبط با خرید محصول یا خدمت اشاره دارد. از این رو، این عنصر شامل کانال‌های توزیع، مکان فروشگاه و هرگونه موضوعات مرتبط با تدارکات و لجستیک (همچون انبارداری یا حمل و نقل) می‌باشد (Formisano, 2004, p.83).

برخی سازمان‌ها متناسب با ترجیحات مشتریان و یا تقسیم‌بندی مشتریان، کانال‌های چندگانه توزیع، کارگزاری و یا نمایندگی‌های فروش، فروش مستقیم (اینترنتی، تلفنی و ...) ایجاد می‌نمایند تا فاصله

57. Intangibility

58. Inseparability

59. Heterogeneity

60. Perishability

61. Lack of ownership

خود با مشتریان را کاهش دهند (Ibid , p.84).

مشتریان ممکن است محصولی را دوست داشته باشند و مایل باشند بابت خرید آن پول بپردازند، اما اگر آن ها به محصول دسترسی نداشته باشند، آن را نخواهند خرید (Horner & Swarbrook, 2005, p.116).

۲-۵-۳. ترفیع

تبلیغات، تکنیک های فروش و شهرت کسب و کار در آمیخته بازاریابی، تحت عنوان فعالیت های ترفیعی شناخته می شوند. اقدامات تبلیغی و ترفیعی، ارزش محصول یا خدمت را به مشتریان می شناساند. تبلیغات می تواند در جذب سهم بازار رقبا مؤثر باشد، به گونه ای که برقراری ارتباط و اطلاع رسانی به مشتریان رقیب، در تغییر ملاحظات و علائق آن ها تأثیرگذار است. علاوه بر این، فعالیت های تبلیغی می تواند نام تجاری و برند محصول را ارتقا دهد (Formisano, 2004, p.84).

نقش ترفیع عبارت است از برقراری ارتباط با افراد، گروه ها یا سازمان ها که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم، با اطلاع رسانی و ترغیب یک یا تعدادی از مخاطبین برای پذیرفتن محصول شرکت، مبادله را تسهیل می نماید (Horner & Swarbrook, 2005, p.128).

هر کسب و کاری برای ترفیع محصولات خود می تواند از روش های مختلف استفاده نماید. برخی از مهم ترین این روش ها عبارتند از:

۱- آگهی بازرگانی^{۶۲}: عبارت است از شکلی از ارتباطات غیرشخصی درباره ی محصولات یا خدمات شرکت که در تلویزیون، رادیو، روزنامه ها، مجلات، وسایل نقلیه عمومی، کاتالوگ ها و تابلوهای تبلیغاتی پخش و منتشر می شوند.

روش پخش آگهی بازرگانی در مقایسه با سایر روش ها از این مزیت برخوردار است که جمع کثیری از مخاطبان را تحت پوشش قرار می دهد، ولی در عین حال برای طراحی و اجرای آن هزینه ی بالایی باید پرداخت شود؛ ضمن آن که ارزیابی اثربخشی آن کار مشکلی است (Ibid , p.28).

۲- کتابچه ی راهنما (بروشور)^{۶۳}: معرفی محصول از طریق بروشور، مشتریان بالقوه را برای انتخاب محصول مناسب از شرکت راهنمایی می کند.

۳- محافل خبری و روابط عمومی^{۶۴}: جلب افکار عمومی و شناخت مشتریان از محصول شرکت، از طریق ارتباطات غیرشخصی در نقل اخبار شرکت و محصولاتش از طریق رسانه ها، بدون این که هزینه ای در بر

داشته باشد. روابط عمومی بخش مهمی از فرآیند ارتباط شرکت تلقی می‌شود که باعث بهبود آگاهی بخشی، اعتبار، مبارزه با رقبا، ارزیابی اخبار بازارها، ارائه‌ی ایده‌های مربوط به فروش مستقیم، تقویت اثربخشی تبلیغات فروش، تحریک عوامل فروش، معرفی محصولات جدید، ایجاد تعهد به نام تجاری شرکت در مشتریان، و ارتباط مستمر با مشتریان می‌شود (Ibid, p.132).

۴- ترفیع فروش^{۶۵}: ترفیع فروش فعالیتی است که شرکت، مشتریان موجود و بالقوه را برای فروش محصولاتش ترغیب می‌کند. استفاده از کوپن تخفیف، جایزه خرید، قرعه‌کشی بین خریداران برای اعطای هدایا، برگزاری جشنواره، نمونه‌هایی از فنونی هستند که برای ترفیع فروش مورد استفاده قرار می‌گیرند. کاتلر و آرمسترانگ (۲۰۰۴ میلادی) ترفیع فروش را به عنوان محرک‌های کوتاه مدت برای ترغیب خرید یا فروش محصول و خدمت معرفی می‌کنند. در این روش به جای اهداف بلندمدت تبلیغات، بر روی اهداف کوتاه مدت تأکید می‌شود (Ibid, p.133).

۵- فروش شخصی^{۶۶}: فروش شخصی یا حضوری عبارت است از ترغیب مشتریان به خرید محصولات و خدمات در یک موقعیت چهره به چهره و حضوری. این روش برای کسب و کارهای خدماتی، مهم‌ترین تکنیک محسوب می‌شود؛ چراکه محصول عرضه شده دارای ماهیتی جدایی‌ناپذیر است (خدمات دهنده و خدمت از هم قابل تفکیک نیستند). کاتلر و آرمسترانگ (۲۰۰۴ میلادی) فروش شخصی را ارائه‌ی شفاهی در گفت‌وگو با یک یا چند خریدار احتمالی به منظور ایجاد شرایطی برای فروش تعریف می‌کند (Ibid, p.133). عیب این روش در قیاس با روش آگهی بازرگانی این است که گروه‌های بسیار کوچک‌تری از افراد، هدف‌گیری می‌شوند؛ ولی در عین حال، اثرگذاری بیشتر و دستیابی به بازخوردهای بلاواسطه از جمله مزیت‌های آن است (Ibid, pp.133-4).

۶- نامه‌نویسی مستقیم^{۶۷}: فروش از طریق نامه‌نویسی مستقیم و تلفنی، برای تماس با مشتریان احتمالی جهت پیش‌قدمی در فروش مورد استفاده قرار می‌گیرد. این روش‌ها برای تماس با مشتریان موجود و قدیمی جهت خرید مجدد از شرکت به کار گرفته می‌شود. استفاده از این روش به چندین دهه قبل بر می‌گردد و مشتریان هدف، بیشتر شامل افراد فرهیخته و با فرهنگ است که امروزه از طریق کامپیوتر و نامه‌های الکترونیکی صورت می‌گیرد (Ibid, p.135).

۷- اطلاع‌رسانی در نقطه‌ی فروش^{۶۸}: مشتریان، اغلب وقتی اقدام به خرید محصول می‌کنند، از تمامی خواص و ویژگی‌های آن به طور کامل اطلاعات ندارند. برای معرفی ویژگی‌های محصولات، برخی

65. Sales promotion

66. Personal selling

67. Direct mail

68. Point of sale materials

کسب و کارها با استفاده از روش اطلاع رسانی در نقطه ی فروش، از طریق برپایی نمایشگاه یا دفتر در نزدیکی خرده فروشی ها اقدام به معرفی محصول خود می کنند. تلاش های تبلیغی در نقطه ی فروش، روشی است که با استفاده از تابلوهای خیابانی و نمایشگاه های ویتروینی برای جلب توجه و آگاه سازی مشتریان و برای ترغیب خرده فروشان جهت عرضه ی محصولات خاص مورد استفاده قرار می گیرد. به عنوان نمونه، مستقر نمودن افراد در آژانس های بزرگ مسافرتی جهت آگاه سازی مشتریان از مزایای استفاده از وسیله ی نقلیه و یا هتلی خاص، بیانگر استفاده از این روش تبلیغاتی است (Ibid , p.135).

۸- حامی گری^{۶۹}: حمایت مالی و تجهیزاتی از یک رویداد، فعالیت، شخص، سازمان یا محصول به وسیله ی یک حامی، روشی است که برخی کسب و کارها برای بازاریابی محصولات خود از آن استفاده می کنند. در این روش، شرکت مبلغی در اختیار برگزارکننده ی برنامه قرار می دهد و در ازای آن به صورت برجسته، نام تجاری و آگهی تبلیغاتی خود را به نمایش در می آورد. حامی گری، بیشتر در زمینه هنری و ورزشی همانند تئاتر، موزه ها، گالری ها و تیم های مطرح ورزشی مرسوم است (Ibid , p.136).

۲-۵-۴. قیمت

آخرین P آمیخته ی بازاریابی، عنصر قیمت است. برای بسیاری از کسب و کارها، قیمت به عنوان آخرین حربه برای دستیابی به رشد بیشتر؛ همچنین مهم ترین و حیاتی ترین مؤلفه ی آمیخته بازاریابی است. عناصر قیمت عبارت اند از: سطح قیمت، تخفیف ها و شرایط پرداخت قیمت محصول. در شرایط رقابتی که قیمت محصول در لبه ی رقابت قرار دارد، کارآفرین باید با احتیاط، انگشت خود را روی دکمه ی قیمت گذاری قرار دهد. چرا که قیمت جایی است که خریداران از آن به عنوان تراز ارزش گذاری محصولات استفاده می کنند (Formisano, 2004, p.85).

برای قیمت گذاری محصولات و خدمات هر کسب و کار از سه رویکرد استفاده می شود:

۱- قیمت گذاری هزینه محور^{۷۰}

۲- قیمت گذاری تقاضا محور^{۷۱}

۳- قیمت گذاری رقابت محور^{۷۲}

در عمل، هر سه رویکرد در هنگام تعیین قیمت محصول تأثیرگذار است.

● قیمت گذاری هزینه محور: در این رویکرد، قیمت تمام شده ی محصول محاسبه شده، سود حاشیه ای نیز

69. Sponsorship

70. Cost - oriented pricing

71. Demand - oriented pricing

72. Competition - oriented pricing

به آن اضافه می‌گردد و در نهایت قیمت فروش مشخص می‌گردد. این رویکرد، ساده‌ترین روش قیمت‌گذاری محصول است. از جمله معایب این روش می‌توان به عدم احتساب جنبه‌های اقتصادی عرضه و تقاضا و همچنین عدم ارتباط آن با اهداف قیمت‌گذاری اشاره نمود (2005, p.105, Horner & Swarbrook).

● **قیمت‌گذاری تقاضامحور:** در این روش بدون توجه به هزینه‌ی محصول یا خدمت، زمانی که تقاضا زیاد است، قیمت بالاتر و زمانی که تقاضا پایین است، قیمت پایین‌تر برای محصول یا خدمت تعیین می‌شود. یکی از نمونه‌های این رویکرد قیمت‌گذاری، تعیین قیمت گرانتر برای هتل‌ها در ایام تابستان و تعطیلات؛ و تعیین قیمت ارزان‌تر برای آنها در ایام زمستان است. زمانی که برای صندلی تماشاگران در مسابقات مهم، قیمت گران‌تری تعیین می‌شود، رویکرد قیمت‌گذاری تقاضا محور بکار گرفته شده است (p.106, Ibid).

● **قیمت‌گذاری رقابت‌محور:** هر شرکت، قیمت محصولات و خدمات خود را با عنایت به قیمت‌های رقبا تعیین می‌نماید. فراهم نمودن فرصت برای افزایش فروش یا سهم بازار، از جمله مزیت‌های این رویکرد است (Ibid, p.106).

۲-۶. نکات کاربردی بازاریابی کارآفرینانه

- تا آنجا که می‌توانید، شخصاً و حضوری با مشتریان صحبت کنید و دیدگاه‌های آنان را در مورد سازمان، محصول، رقبا، گذشته و آینده‌ی صنعت و غیره جویا شوید.
- تا آنجا که می‌توانید، تماس‌های خود را در محل کار مشتری، اعم از کارخانه یا شرکت یا سازمان دولتی انجام دهید.
- بازنشسته‌ها و افراد با تجربه‌ی قدیمی را در صنعت جدید پیدا کنید و از تجارب، اطلاعات و نظرات مشورتی آنان بهره‌مند شوید.
- کتب، مقالات، تحقیقات، منابع اینترنتی و نوشته‌های مربوط به صنعت جدید را بخوانید و نسبت به این رشته اشراف پیدا کنید.
- با افراد متخصص، مشاوران و خبرگان صنعت، تماس برقرار کنید. آنان از قابلیت‌های صنعت و بنگاه شما بیشتر اطلاع دارند.
- با دوستان و آشنایان خود تماس بگیرید. هر شخصی دارای نظرات و دیدگاه‌هایی است که می‌تواند به

کار شما بیاید.

• از هر گفت‌وگو و تماس و مذاکره‌ای یادداشت بردارید. در اوقات فراغت، این یادداشت‌ها را مطالعه و مرور کنید.

• در همان هفته‌ی اول یا دوم کسب و کار جدید، پس از کسب آگاهی‌های لازم، برنامه‌ی ۱۰۰ روز آینده خود را معین کنید و اقداماتی را که باید انجام دهید، اولویت‌بندی کنید.

• مثل یک دانش‌آموز ببینید، تحقیق کنید، خود را برای امتحانات واقعی آماده سازید و هر روز چند ساعت را به این امور اختصاص دهید.

• اگر شادی و شادمانی را فراموش کنید، در هیچ کاری موفق نمی‌شوید.

• سخت کار کنید، خود را وقف کار کنید، اما سختکوشی در ورزش و تفریحات را نیز فراموش نکنید.

• از توانایی‌های فکری، ایده‌ها و اندیشه‌های دیگران استفاده کنید و اطراف خود را از افراد ضعیف، خالی نمایید و با افراد قوی و موفق و تیزبین پر کنید.

• برای هر فعالیتی، هدف تعیین کنید. بی‌هدفی باعث از دست دادن زمان و امکانات و همچنین هرز رفتن توانمندی‌ها و روزمرگی می‌شود.

• به الهامات و جرقه‌های ذهنی فوری خود اعتماد کنید. شما در نتیجه‌ی سال‌ها تجربه، دارای بینش هستید و می‌توانید قطع نظر از آنچه آمارها، گزارش‌ها و تحلیل‌ها می‌گویند، نظر دیگری داشته باشید.

• به کارهای بزرگ و هدف‌های بزرگ فکر کنید. هدف‌های کوچک را نیز رد نکنید. اما فراموش نکنید که اگر عمده‌ی وقت خود را برای رسیدن به هدف‌های کوچک یا انجام کارهای کوچک صرف کنید، هیچ‌گاه موفق به انجام کارهای بزرگ نخواهید شد.

• فروش را یاد بگیرید. برای یک فروش خوب، باید اول یک طراح خوب باشید، دوم یک ایده‌پرداز خوب و بالاخره سوم، یک گوینده و یک معرفی‌کننده‌ی خوب باشید تا بتوانید مردم را برای خرید کالای خود متقاعد و مجاب کنید.

• ضعف‌ها و شکست‌ها را بشناسید. برای رفع ضعف‌ها برنامه‌ریزی کنید و جلو بروید. تجدید نظرهای بعدی، مسیر شما را اصلاح خواهد کرد.

• فرصت‌ها را بشناسید و از آنها برای رسیدن به اهداف استفاده کنید. غفلت در شناسایی فرصت‌ها باعث ناکامی و شکست شماست و قدرت در خلق فرصت‌ها باعث موفقیت و صعود شما به سطح رهبری بازار است.

- تغییر را به عنوان یک ضرورت در زندگی و کسب و کار بشناسید. تمام کسب و کارهایی که شکست خورده‌اند، آن‌هایی بوده‌اند که یا لزوم تغییر را احساس نکرده‌اند، یا در مقابل تغییر مقاومت کرده‌اند.
- تماس‌های خود را با دیگران توسعه و افزایش دهید. از هر شرایطی برای برقراری تماس با کارکنان خود، مدیران همسطح خود، مشتریان کلیدی، مشاوران و صاحب‌نظران استفاده کنید.
- زمان را مدیریت کنید. ۲۴ ساعت برای همه ۲۴ ساعت است. تنها آنان موفق ترند که وقت خود را بهتر مدیریت کنند. تخصیص صحیح و عاقلانه‌ی زمان و خودداری از اتلاف وقت، یکی از رموز موفقیت است.
- با اشخاصی که نه خوب‌اند و نه بد، با کارهایی که نه خوب‌اند و نه بد، و خلاصه با بی‌تفاوت‌ها و خنثی‌ها سازش نکنید و کنار نیایید.
- کیفیت و مرغوبیت کالا یا خدمت خود را فدای درآمد، فروش یا سود نکنید. کیفیت هرگز به طور تصادفی حاصل نمی‌شود. کیفیت، نتیجه‌ی مهارت مدیران اجرایی، هوش و ذکاوت کارشناسان، سعی و کوشش صمیمانه و عاقلانه و دلبستگی به کار است.
- در شرایط سخت و بحرانی، فوراً تسلیم نشوید، فوراً اقدام کنید. مشکلات و سختی‌ها پایان ناپذیرند و اگر مسیر آن‌ها باز باشد، همه جا را فرا خواهند گرفت.
- بعد از هر سقوطی، فوراً به موضع اول برگردید. وجود هر مسئله یا مشکل، به معنی وجود شانس برای اصلاح، بهبود و تکمیل است.
- اول بودن یا اول شدن، هدف خوبی است؛ اما فقط یک نفر در یک مسابقه اول می‌شود. از آنچه به دست آورده‌اید راضی باشید، ولی پیشرفت در آن را فراموش نکنید.
- بهترین و مؤثرترین روابط عاطفی و انسانی را با خریداران احتمالی برقرار کنید.
- از مشتریان از دست رفته درس بگیرید و اشتباهات گذشته را تکرار نکنید.
- ذهنیت و تصور مشتری را از بنگاه و کالاهای خود تقویت کنید. این کار باید قبل از وقوع هر واقعه‌ی نامناسب انجام گرفته باشد.
- با مشتری‌هایی که نمی‌خواهید آنان را از دست بدهید، مذاکره کنید و راه ارتباط را نبندید.
- با ترکیبی از حقوق ثابت، کمیسیون فروش و پاداش سالیانه، سیستم جبران خدمات عوامل فروش را سامان دهید.
- با عوامل توزیع، رابطه‌ی شراکتی برقرار کنید.
- از مشارکت فکری با تأمین‌کننده‌ها غافل نشوید؛ آنان باید در جریان استراتژی‌ها و اهداف شما باشند.

داستان موفقیت کارآفرینان ایرانی (۳)

علی معیری (طراح فروشگاه های اینترنتی CD)

علی معیری متولد سال ۱۳۶۵ است. پدر او کارمند آموزش و پرورش و مادرش خانه دار است. روش تربیتی پدرش به گونه ای بوده که او و برادرش را در بعضی از کارهای اقتصادی مشارکت می داده و برای آنان جایگاه خاصی قائل می شده است. این کار در آنان حس مالکیت و توانایی انجام بعضی کارها را ایجاد می کرد. بنابراین، با انجام این کارها در حین تحصیل، به کار و فعالیت های اقتصادی مشغول شد. همچنین در هنگام تحصیل به برنامه نویسی کامپیوتر و طراحی سایت های اینترنتی می پرداخت. او برای تهیه ی CD های مورد نیاز خود به جایی می رفت که آن ها را با قیمت مناسب در اختیارش می گذاشت. از آن جا که در زمینه ی وب و برنامه نویسی کار می کرد، به این فکر افتاد که از طریق اینترنت به فروش CD بپردازد، چون می توانست CD ها را با قیمت مناسب بخرد و با مقداری سود در اینترنت بفروشد.

برای شروع کار در یکی از نمایشگاه های کتاب با همکاری یکی از دوستانش که در زمینه ی فروش CD کار می کرد، پرسش نامه ای در مورد فروش اینترنتی CD تهیه کرد و نظرسنجی کوچکی از برخی بازدیدکنندگان نمایشگاه کرد. با همین نظرسنجی متوجه شد که از این کار استقبال می شود و فروش CD از طریق اینترنت می تواند برای او درآمد زا باشد. کم کم این ایده را کامل تر کرد و با دانشی که در مورد برنامه نویسی و طراحی سایت های اینترنتی داشت، یک سایت اینترنتی طراحی و راه اندازی کرد. سپس برای قانونی کردن فعالیت هایش، با کمک و حمایت پدرش شرکت «زرین» را ثبت و کارهای خود را از این طریق دنبال کرد.

در ابتدای کار با برنامه نویسی و طراحی سایت، هزینه های اولیه را جبران می کرد. کم کم توانست از طریق سایت به فروش CD بپردازد. اگر با شکستی رو به رو می شد، سعی می کرد، علت شکست را بفهمد و نقاط ضعف کار را بشناسد و از شکست ها به عنوان تجربه برای خودش و دیگران استفاده کند.

او برای جذب مشتری از تبلیغات اینترنتی و کارت های تبلیغاتی استفاده می کند و اکنون بازارهای هدف خود را از افراد ۵ تا ۲۵ ساله، شرکت ها، دانشگاه ها و موسسات می داند و در نظر دارد کار خود را بیش تر گسترش دهد. مهم ترین مشکل و مانع کار او نبودن کارت های اعتباری در نظام بانکی است که اجازه نمی دهد به صورت آن لاین و الکترونیکی بهای CD ها را از مشتریان دریافت کند. به جز دریافت پول از مشتریان و تحویل CD ها، تمام روند فروش به صورت خود کار از طریق سایت انجام می گیرد.

او مهم ترین عامل موفقیت خود را ایده های جدید، تخصص و پشتکار می داند و به جوانان و نوجوانان توصیه می کند که به دنبال کارهای مفید بروند و حداقل یک تخصص داشته باشند، به ویژه در زمینه ی اینترنت، چون بسیاری از چیزهایی که او یاد گرفته، از طریق اینترنت بوده است. همچنین توصیه می کند که جوانان خودشان دنبال کار بروند و منتظر نمانند تا یک کارآماده برایشان ایجاد شود.

- در هر امری انعطاف را فراموش نکنید.
- از ارزیابی عملکرد خود در برابر انتظارات مشتری و در مقایسه با عملکرد رقبا غافل نشوید (بلوریان، ۱۳۸۲، ص ۹۰-۹۵).

پرسش‌های تشریحی فصل هفتم

۱. ضمن تعریف خرید و بیان عناصر برنامه‌ی خرید، نکات مطروحه در مدیریت خرید اثر بخش را تشریح نمایید؟
۲. رویکردهای مطرح در مدیریت خرید را نام برده و هر یک را مختصراً تشریح کنید؟
۳. عناصر مدیریت خرید کدامند؟ هر یک را مختصراً شرح دهید؟
۴. مفادی که نیاز است در یک قرارداد خرید گنجانده شود را نام برده و هر یک را مختصراً تشریح نمایید؟
۵. ارتباط مدیریت خرید با مدیریت بازاریابی را توضیح دهید؟
۶. پرسش‌های کلیدی برای تجزیه و تحلیل مشتریان کدامند؟ براساس روایت نقل شده از امام جعفر صادق (علیه السلام)، ویژگی‌ها و مهارت‌های لازم برای جذب مشتری چه هستند؟
۷. ضمن ارائه تعریفی جامع از بازاریابی، استوانه‌های بازاریابی را نام ببرید؟
۸. استراتژی‌های بازاریابی را نام برده و هر یک را مختصراً شرح دهید؟
۹. ضمن بیان اهداف بازاریابی، تفاوت بازاریابی با کارآفرینی را تشریح نمایید؟
۱۰. روش‌های گردآوری اطلاعات مرتبط با مشتریان را نام برده و هر یک را مختصراً شرح دهید؟
۱۱. آمیخته بازاریابی شامل چه عناصری است؛ این عناصر را در یک سطر شرح دهید؟
۱۲. عنصر محصول را به عنوان یکی از عناصر آمیخته بازاریابی تشریح نموده و تفاوت محصول با خدمت را بیان کنید؟
۱۳. توزیع را به عنوان یکی از عناصر آمیخته بازاریابی تشریح نمایید؟
۱۴. عنصر ترفیع را به عنوان یکی از عناصر آمیخته بازاریابی تشریح نمایید؟
۱۵. روش‌های ترفیع محصولات را نام برده و هر یک را مختصراً شرح دهید؟
۱۶. ضمن تعریف قیمت به عنوان عنصر آمیخته بازاریابی، رویکردهای قیمت‌گذاری محصولات را تبیین نمایید؟

پرسش های چهار گزینه ای فصل هفتم

- ۱- کدام یک از مؤلفه های ذیل در مدیریت خرید حایز اهمیت نیست؟
 الف) بهترین هزینه ب) اطمینان به تعهدات فروشندگان
 ج) توجه به حداقل قیمت د) کیفیت مناسب
- ۲- ترتیب اهمیت مدیریت در خرید کدام است؟
 الف) کیفیت - قیمت - خدمات پس از فروش ب) کیفیت - خدمات پس از فروش - قیمت
 ج) قیمت - کیفیت - خدمات پس از فروش د) خدمات پس از فروش - کیفیت - قیمت
- ۳- کدام یک از موارد ذیل جزء عناصر برنامه ی خرید محسوب نمی شود؟
 الف) کیفیت مناسب ب) قیمت مناسب ج) زمان مناسب د) عملیات مناسب
- ۴- کدام یک از عناصر زیر به عنوان عناصر برنامه خرید مطرح است؟
 الف) قرارداد خرید ب) مطابق نیاز مشتری ج) محیط مناسب د) زمان مناسب
- ۵- اولین وظیفه مدیریت خرید چیست؟
 الف) ایجاد روابط مناسب با تهیه کنندگان واجد صلاحیت
 ب) استخدام و آموزش کارکنان با صلاحیت حرفه ای
 ج) حصول اطمینان از فقدان ابهام در سفارش به عرضه کننده
 د) ایجاد منابع جایگزین برای عدم وابستگی به یک فروشنده
- ۶- حدود مسؤولیت و اختیارات طرفین و رفع مصایب حقوقی در شرایط خرید در چه قالبی مطرح می شود؟
 الف) دمو راژ ب) فروش ماژور ج) قسم نامه د) ضمانت نامه
- ۷- کدام یک از عناصر زیر جزء عناصر برنامه ی خرید نیست؟
 الف) بازار مناسب ب) کیفیت مناسب ج) کمیت مناسب د) قیمت مناسب
- ۸- ترکیب چه عواملی سبب انتخاب بهترین منبع خرید می شود؟
 الف) قیمت و کیفیت ب) قیمت و خدمات ج) فروشنده مناسب و قیمت د) کمیت مناسب و خدمات
- ۹- در کدام یک از موارد زیر بیان می گردد که قیمت های موجود منطبق با بازار بین المللی است و هیچ گونه رابطه ای غیر از موضوع قرارداد میان خریدار و فروشنده وجود ندارد؟
 الف) ضمانت نامه ب) فورس ماژور ج) دمو راژ د) قسم نامه
- ۱۰- کدام یک از فعالیت های سازمانی نقشی دو جانبه ایفا نموده و فعالیت های درونی - بیرونی با یکدیگر تلفیق می شوند؟
 الف) مدیریت تولید ب) مدیریت خرید ج) حسابداری د) مدیریت مالی
- ۱۱- کدام یک از فعالیت های سازمانی در دهه ۱۹۷۰ میلادی که بحران نفتی به وجود آمد و فشارهای رقابتی افزایش

یافت، به عنوان یک ساز و کار مدیریتی مطرح شد؟

الف) مدیریت عملیات ب) مدیریت مالی ج) مدیریت خرید د) مدیریت بازاریابی

۱۲- کدام یک از موضوعات زیر در رویکرد سنتی به خرید مطرح نیست؟

الف) خرید رقابت محور ب) دیدگاه درونی شده ج) خرید موارد اولیه ارزان د) محول شدن خرید به حسابداران

۱۳- کدام یک از موضوعات زیر در رویکرد معاصر به خرید مطرح است؟

الف) مهندسی ارزش ب) استاندارد سازی

ج) نقش درون سازمانی برای خرید د) خرید به عنوان تصمیم راهبردی

۱۴- بر اساس کدام دیدگاه، هر خریدی فروش هم هست؟

الف) تئوری سیستم ها ب) مدیریت خرید معاصر ج) تئوری کیفیت جامع د) هر سه مورد

۱۵- این که گفته می شود که هر خرید هم چنین یک فروش نیز هست، معنای آن چیست؟

الف) تمرکز بر داد و ستد داخلی ب) تمرکز بر داد و ستد بیرونی

ج) پیچیدگی تعاملات با عرضه کنندگان د) هر سه مورد

۱۶- این عبارت که خرید چیزی بیش از مبادله پول و کالا است، مؤید چه چیزی است؟

الف) تمرکز بر داد و ستد داخلی ب) تمرکز بر داد و ستد بیرونی

ج) هزینه محور بودن خرید د) کاهش هزینه و سودآوری

۱۷- در رویکرد معاصر، راهبردهای بازاریابی کدام دسته از افراد، راهبردهای خرید خریداران را شکل می دهد؟

الف) تولیدکنندگان ب) عرضه کنندگان ج) مصرف کنندگان د) سهامداران

۱۸- کدام عبارت در خصوص مدیریت زنجیره تأمین مصداق دارد؟

الف) زنجیره تأمین بیانگر نقطه شروع است ب) تعامل متقابل بین کلیه فعالیت های بازرگانی

ج) زنجیره تأمین بیانگر نقطه مصرف است د) عنصر اساسی در رویکرد سنتی خرید

۱۹- مهم ترین عنصر وسازه ای که خریداران حرفه ای به آن توجه ویژه ای دارند، کدام است؟

الف) کیفیت ب) کیفیت و هزینه

ج) همکاری خریدار - عرضه کننده د) کیفیت و همکاری خریدار - عرضه کننده

۲۰- در همکاری بین واحد خرید سازمان خرید کننده با واحدهای عملیاتی شرکت عرضه کننده، کدام واحد عملیاتی

عرضه کننده در اولویت قرار ندارد؟

الف) واحد مهندسی ب) واحد خرید ج) واحد تولید د) واحد بازاریابی

۲۱- حدی که محصول با مختصات و ویژگی های مد نظر خریدار انطباق داشته باشد، بیانگر کدام معیار کیفیت از منظر

خریدار است؟

الف) عملکرد ب) تطابق ج) ماندگاری د) زیبایی

۲۲- حالتی که محصول طبق برنامه مشخص شده به دست خریدار برسد، بیانگر کدام معیار کیفیت از نظر خریدار است؟

الف) اعتبار (ب) تحویل (ج) بسته بندی (د) تطابق

۲۳- کدام یک از موارد زیر جزء معیارهای سنجش کیفیت محصولات از منظر خریدار محسوب نمی شود؟

الف) نام تجاری (ب) بسته بندی (ج) تعمیرپذیری (د) ماندگاری

۲۴- هزینه های کل در مدیریت خرید، شامل کدام یک از موارد زیر است؟

الف) قیمت خرید (ب) هزینه های انبارداری (ج) هزینه های حمل و نقل (د) موارد ب و ج

۲۵- در فرمایش امام صادق (ع)، کدام یک از موارد زیر جزء ویژگی های هر صنعتگر برای جذب مشتری نیست؟

الف) رضایت در فرآیند مشتری (ب) رعایت امانت (ج) مهارت (د) تبلیغات

۲۶- زمانی که کارآفرین در خصوص ایده کسب و کار اندیشه می کند، اولین سؤالی که به ذهنش متبادر می شود، چیست؟

الف) چستی نیازهای مشتریان (ب) چگونگی کسب درآمد

ج) چگونگی وضعیت رقبا (د) میزان قیمت محصول با خدمت

۲۷- کدام یک از موارد زیر جزء استوانه های بازاریابی نیست؟

الف) سودآوری (ب) بازارهدف (ج) بازاریابی ترکیبی (د) تدارکات

۲۸- کدام عبارت در خصوص بازاریابی مصداق ندارد؟

الف) فروش وسیع تر از بازاریابی است

ب) بازاریابی فرآیندی اجتماعی و مدیریتی است

ج) بازاریابی فرآیند برنامه ریزی و اجرای ایده اولیه است

د) بازاریابی سازماندهی فرهنگ کسب و کار برای مشتری گرا شدن

۲۹- ایجاد بیشترین بهره مندی برای خدمات فراهم شده در قالب بودجه ی تعیین شده، هدف بازاریابی در کدام یک از انواع کسب و کارهاست؟

الف) کسب و کارهای انتفاعی (ب) کسب و کارهای داوطلبانه نهادهای مدنی

ج) کسب و کارهای بخش دولتی (د) کسب و کارهای غیرانتفاعی

۳۰- در خصوص تفاوت بازاریابی و کارآفرینی، کدام یک از عبارات زیر صحیح است؟

الف) بازاریابی در محیط نامطمئن عمل می کند (ب) شرایط بازار حالت عادی و مستمر داشته باشد

ج) کارآفرینی از فرآیندشناسایی ادراک نشده حمایت می کند (د) کارآفرینی در یک محیط نامطمئن عمل می نماید.

۳۱- کدام دسته از اطلاعات مرتبط با مشتریان دربرگیرنده ی رفتارهای خریدار است؟

الف) گروه های کانونی (ب) نظرسنجی از مشتریان (ج) اطلاعات در نقطه فروش (د) موارد الف و ب

- ۳۲- توانایی استفاده از اطلاعات برای تدوین برنامه‌های بازاریابی دانش‌محور در چه قالبی به دست می‌آید؟
 الف) اطلاعات در نقطه فروش (ب) نظرسنجی از مشتریان
 ج) گروه‌های کانونی (د) اسناد و مدارک
- ۳۳- کدام یک از شیوه‌های گردآوری اطلاعات مشتریان، به عنوان متداول‌ترین و رسمی‌ترین روش مطرح است؟
 الف) گروه‌های کانونی (ب) بررسی اسناد و مدارک
 ج) نظرسنجی مشتریان (د) اطلاعات در نقطه فروش
- ۳۴- کدام یک از عبارات زیر در خصوص شیوه نظرسنجی از مشتریان مصداق ندارد؟
 الف) در دوره زمانی کوتاهی قابل انجام است
 ب) اطلاعات از طریق پرسشنامه تلفنی یا اینترنتی گردآوری می‌شود.
 ج) نظرسنجی معمولاً قبل از خرید صورت می‌گیرد
 د) نظرسنجی از طریق مطالعات میدانی است.
- ۳۵- در کدام یک از شیوه‌های گردآوری اطلاعات از مشتریان، دستیابی به اطلاعات عمیق‌تر از گروه‌های کوچکی از مشتریان حاصل می‌شود؟
 الف) گروه‌های کانونی (ب) بررسی اسناد و مدارک
 ج) نظرسنجی از مشتریان (د) اطلاعات در نقطه فروش
- ۳۶- در کدام شیوه، شناختی واقعی از تفکر و اقدامات خریدار به دست می‌آید و اطلاعات حاصله کیفی است؟
 الف) بررسی اسناد و مدارک (ب) گروه‌های کانونی
 ج) نظرسنجی از مشتریان (د) اطلاعات در نقطه فروش
- ۳۷- کدام یک از شیوه‌های گردآوری اطلاعات از مشتریان، واکنش‌ها و دیدگاه‌های مشتریان را بهتر مورد ارزیابی قرار می‌دهد؟
 الف) گروه‌های کانونی (ب) نظرسنجی از مشتریان (ج) اطلاعات در نقطه فروش (د) موارد ب و ج
- ۳۸- کدام روش گردآوری اطلاعات در بازاریابی محصولات مصرفی از کاربرد بیش‌تری برخوردار است؟
 الف) اطلاعات در نقطه فروش (ب) گروه‌های کانونی (ج) نظرسنجی از مشتریان (د) موارد الف و ب
- ۳۹- برای آزمودن ایده‌های مختلف و ارزیابی برنامه‌های تبلیغاتی، از کدام شیوه گردآوری اطلاعات استفاده می‌شود؟
 الف) بررسی اسناد و مدارک (ب) گروه‌های کانونی (ج) نظرسنجی از مشتریان (د) اطلاعات در نقطه فروش
- ۴۰- کلیه ی تجربیات مشتریان در کدام یک از عناصر آمیخته بازاریابی مطرح می‌شود؟
 الف) شواهد عینی و فیزیکی (ب) چشم انداز (ج) فرآیند (د) کارکنان
- ۴۱- مشتریان بالقوه در کدام یک از عناصر آمیخته بازاریابی مطرح اند؟
 الف) شواهد عینی و فیزیکی (ب) چشم انداز (ج) کارکنان (د) فرآیند

- ۴۲- تمامی روش های مربوط به کسب وجهه کالا یا خدمت نزد مشتری را چه می نامند؟
 الف) محصول یا خدمت ب) توزیع ج) ترفیع د) قیمت
- ۴۳- بدیهی ترین عنصر محصول در آمیخته بازاریابی چیست؟
 الف) ضمانت محصول ب) کیفیت محصول ج) سیمای ظاهری محصول د) نام تجاری محصول
- ۴۴- کدام یک از مؤلفه های مطرح در عنصر محصول یا خدمت، ارتباط نزدیکی با ضمانت دارد؟
 الف) نام تجاری ب) کیفیت ج) سیمای ظاهری محصول د) نحوه بسته بندی
- ۴۵- در شرایطی که نگرش ها به کیفیت محصول از سطح پایینی برخوردار باشد، کدام مؤلفه ی محصول می تواند نقش تعدیل کنندگی داشته باشد و دغدغه مشتریان را برطرف سازد؟
 الف) سیمای ظاهری محصول ب) نحوه بسته بندی ج) خطر تولید د) ضمانت
- ۴۶- کدام یک از موارد زیر جزء عوامل تشکیل دهنده محصول به عنوان آمیخته بازاریابی نیست؟
 الف) تبلیغات ب) نحوه بسته بندی ج) خط تولید د) ضمانت
- ۴۷- کدام یک از عناصر آمیخته بازاریابی به عنوان قلب بازاریابی محسوب می شود؟
 الف) ترفیع ب) قیمت ج) محصول د) توزیع
- ۴۸- کدام یک از عناصر آمیخته بازاریابی شامل اشیاء فیزیکی، خدمات، اشخاص، اماکن، سازمان ها و ایده هاست؟
 الف) قیمت ب) محصول ج) ترفیع د) توزیع
- ۴۹- کدام یک از موارد زیر جزء ویژگی های خدمات در مقایسه با محصولات است؟
 الف) ملموس بودن ب) جدایی ناپذیری ج) نامتجانس بودن د) فناپذیری
- ۵۰- این که بین تولید و عملکرد خدمت همپوشانی وجود دارد و فراهم کننده خدمت با مشتری تماس چهره به چهره برقرار می کند، بیانگر کدام ویژگی خدمت است؟
 الف) فقدان مالکیت ب) جدایی ناپذیری ج) نامتجانس بودن د) فناپذیری
- ۵۱- براساس کدام یک از ویژگی های خدمت، تجربه مشتری از دریافت خدمت با دفعه قبل یکسان نیست؟
 الف) نامتجانس بودن ب) فناپذیری ج) غیرملموس بودن د) جدایی ناپذیری
- ۵۲- وقتی گفته می شود که عملکرد خدمت در هر بار مصرف متفاوت است و از یک استاندارد مشابه برخوردار نیست، کدام ویژگی خدمت مد نظر است؟
 الف) فناپذیری ب) نامتجانس بودن ج) فقدان مالکیت د) غیرملموس بودن
- ۵۳- در کدام ویژگی خدمت گفته می شود که قبل از خرید، دیده، احساس، شنیده، چشیده و بوییده نمی شود؟
 الف) جدایی ناپذیری ب) غیرملموس بودن ج) نامتجانس بودن د) فقدان مالکیت
- ۵۴- اگر اتاق هتلی خالی بماند یا صندلی قطار مشتری نداشته باشد، نمی تواند آن را برای مصرف بعدی ذخیره کرد و سود حاصله از دست می رود. این وضعیت بیانگر کدام ویژگی خدمت است؟

- الف) غیر ملموس بودن (ب) فناپذیری (ج) نامتجانس بودن (د) جدایی ناپذیری
- ۵۵- براساس کدام ویژگی گفته می شود که خدمات منجر به احساس رضایت می شوند و اقلام ملموسی نیستند که بتوان آن ها را به افراد دیگر نشان داد؟
- الف) فناپذیری (ب) فقدان مالکیت (ج) نامتجانس بودن (د) جدایی ناپذیری
- ۵۶- هرگونه موضوعات مرتبط با تدارکات و لجستیک (هم چون انبارداری یا حمل و نقل) در کدام یک از عناصر آمیخته بازاریابی مطرح است؟
- الف) قیمت (ب) توزیع (ج) محصول (د) ترفیع
- ۵۷- به فضای بازاریابی و محیط فیزیکی مرتبط با خرید محصول یا خدمت چه می گویند؟
- الف) ترفیع (ب) قیمت (ج) محصول (د) توزیع
- ۵۸- کانال های بازاریابی، موضوع مرتبط با کدام یک از عناصر آمیخته بازاریابی است؟
- الف) توزیع (ب) محصول (ج) قیمت (د) ترفیع
- ۵۹- کدام یک از موارد زیر تحت عنوان فعالیت های ترفیعی شناخته نمی شود؟
- الف) نحوه بسته بندی (ب) تبلیغات (ج) تکنیک های فروش (د) شهرت کسب و کار
- ۶۰- کدام یک از موارد زیر ارزش محصول یا خدمت را به مشتریان می شناساند؟
- الف) کانال های توزیع (ب) فروش مستقیم (ج) اقدامات ترفیعی (د) تدارکات
- ۶۱- کدام یک از اقدامات زیر در جذب سهم بازار رقبا مؤثر است؟
- الف) تبلیغات (ب) کانال های چندگانه توزیع (ج) بسته بندی مناسب (د) انتخاب نام تجاری مناسب
- ۶۲- کدام یک از فعالیت های زیر می تواند نام تجاری و برند محصول را ارتقا دهد؟
- الف) فروش مستقیم (ب) ایجاد نمایندگی های فروش (ج) تبلیغات (د) تدارکات
- ۶۳- کدام یک از موارد زیر جزء ویژگی آگهی بازرگانی محسوب نمی شود؟
- الف) تحت پوشش قرار دادن مخاطبان فراوان (ب) مشکل نبودن ارزیابی اثربخشی آن (ج) هزینه زیاد طراحی و اجرای آن (د) شکلی از ارتباطات غیر شخصی درباره محصول
- ۶۴- جلب افکار عمومی و شناخت مشتریان از محصول شرکت بدون پرداخت هزینه، از ویژگی های کدام روش ترفیعی است؟
- الف) کتابچه راهنما (ب) محافل خبری و روابط عمومی (ج) اطلاع رسانی در نقطه فروش (د) آگهی بازرگانی
- ۶۵- استفاده ارکوپن تخفیف، جایزه خرید، قرعه کشی بین خریداران برای اعطای هدایا و برگزاری جشنواره، از جمله فنون کدام روش ترفیع محسوب می شود؟
- الف) فروش شخصی (ب) اطلاع رسانی در نقطه فروش (ج) حامی گری (د) ترفیع فروش
- ۶۶- کدام یک از روش های ترفیعی به عنوان محرک های کوتاه مدت برای ترغیب خرید یا فروش محصول یا خدمت

معرفی می شود؟

الف) بروشور (ب) آگهی بازرگانی (ج) ترفیع فروش (د) حامی گری

۶۷- ترغیب مشتریان به خرید محصولات و خدمات در یک موقعیت چهره به چهره و حضوری را چه می نامند؟

الف) آگهی بازرگانی (ب) فروش شخصی (ج) ترفیع فروش (د) محافل خبری و روابط عمومی

۶۸- کدام یک از روش های ترفیعی برای کسب و کارهای خدماتی به عنوان مهم ترین تکنیک محسوب می شود؟

الف) فروش شخصی (ب) نامه نویسی مستقیم (ج) اطلاع رسانی در نقطه فروش (د) حامی گری

۶۹- کدام یک از ویژگی های خدمت باعث گردیده که فروش شخصی به عنوان مهم ترین تکنیک برای ترفیع کسب و

کارهای خدماتی محسوب گردد؟

الف) غیر ملموس بودن (ب) جدایی ناپذیر بودن (ج) فقدان مالکیت (د) نامتجانس بودن

۷۰- کدام یک از روش های ترفیعی را ارائه شفاهی در گفت و گو با یک یا چند خریدار احتمالی به منظور ایجاد شرایطی

برای فروش تعریف می کنند؟

الف) نامه نویسی مستقیم (ب) اطلاع رسانی در نقطه فروش

(ج) فروش شخصی (د) آگهی بازرگانی

۷۱- کدام یک از موارد زیر جزء مزیت های روش فروش شخصی در قیاس با روش آگهی بازرگانی است؟

الف) اثرگذاری بیش تر (ب) هدف گیری گروه های بزرگ تر (ج) بازخوردهای با واسطه (د) مخاطبان فراوان

۷۲- کدام یک از روش های ترفیعی، افراد فرهیخته و با فرهنگ را به عنوان مشتری هدف گیری می کند؟

الف) فروش شخصی (ب) حامی گری (ج) نامه نویسی مستقیم (د) اطلاع رسانی در نقطه فروش

۷۳- معرفی محصول از طریق برپایی نمایشگاه و تابلوهای خیابانی در کدام روش ترفیعی مطرح است؟

الف) حامی گری (ب) اطلاع رسانی در نقطه فروش (ج) فروش شخصی (د) ترفیع فروش

۷۴- مستقر نمودن افراد در آژانس های بزرگ مسافرتی جهت آگاه سازی مشتریان از مزایای استفاده از وسیله نقلیه

یا هتلی خاص، بیانگر استفاده از کدام روش تبلیغی است؟

الف) فروش شخصی (ب) اطلاع رسانی در نقطه فروش (ج) نامه نویسی مستقیم (د) حامی گری

۷۵- برای ترغیب خرده فروشان جهت عرضه ی محصولات خاص از چه روش تبلیغی استفاده می شود؟

الف) حامی گری (ب) آگهی بازرگانی (ج) اطلاع رسانی در نقطه فروش (د) فروش شخصی

۷۶- کدام یک از روش های تبلیغی بیش تر در زمینه هنری و ورزشی همانند تئاتر، موزه ها، گالری ها و تیم های ورزشی

مطرح است؟

الف) فروش شخصی (ب) حامی گری (ج) نامه نویسی مستقیم (د) آگهی بازرگانی

۷۷- با استفاده از کدام روش، شرکت مبلغی در اختیار برگزارکننده ی برنامه قرار می دهد و در ازای آن به صورت برجسته

نام تجاری و آگهی تبلیغاتی خود را به نمایش در می آورد؟

الف) ترفیع فروش ب) فروش شخصی ج) حامی‌گری د) اطلاع‌رسانی در نقطه فروش
۷۸- کدام یک از عناصر آمیخته بازاریابی برای بسیاری از کسب و کارها به عنوان آخرین حربه برای دستیابی به رشد بیش‌تر مطرح است؟

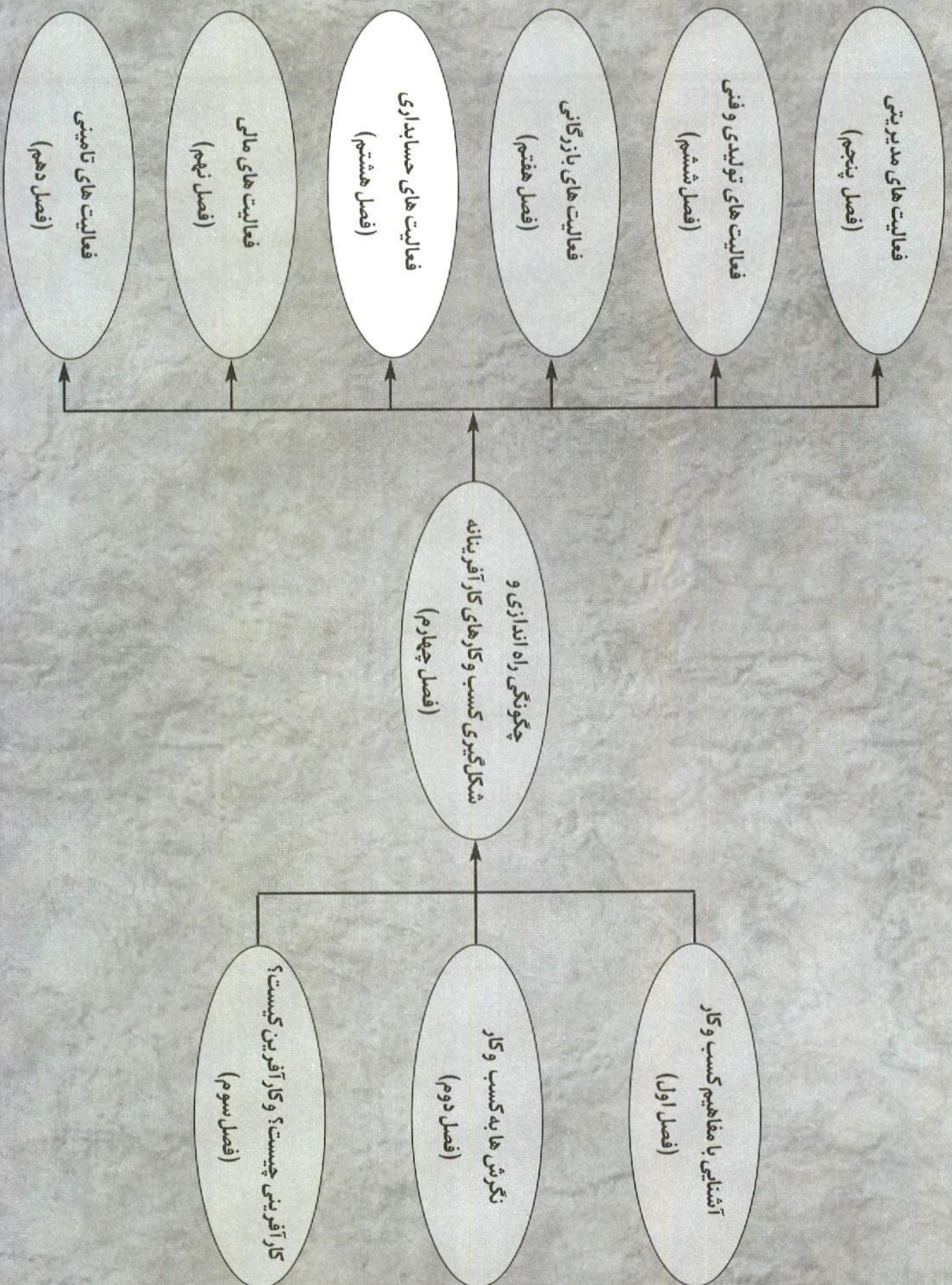
الف) ترفیع ب) محصول ج) قیمت د) توزیع
۷۹- مهم‌ترین و حیاتی‌ترین مؤلفه‌ی آمیخته بازاریابی کدام است؟
الف) قیمت ب) توزیع ج) ترفیع د) محصول
۸۰- خریداران از کدام عنصر آمیخته بازاریابی به عنوان تراز ارزش‌گذاری محصولات استفاده می‌کنند؟

الف) ترفیع ب) توزیع ج) محصول د) قیمت
۸۱- ساده‌ترین روش قیمت‌گذاری محصول، کدام رویکرد است؟
الف) قیمت‌گذاری رقابت محور ب) قیمت‌گذاری تقاضا محور
ج) قیمت‌گذاری هزینه محور د) قیمت‌گذاری مشتری محور
۸۲- در کدام یک از رویکردها، قیمت تمام‌شده محصول محاسبه شده، سود حاشیه‌ای نیز به آن اضافه می‌گردد و در نهایت، قیمت فروش مشخص می‌شود؟

الف) قیمت‌گذاری هزینه محور ب) قیمت‌گذاری رقابت محور
ج) قیمت‌گذاری تقاضا محور د) قیمت‌گذاری محصول محور
۸۳- تعیین قیمت‌گران‌تر به هتل‌ها در ایام تابستان و تعطیلات و تعیین قیمت ارزان‌تر در ایام زمستان، با استفاده از کدام رویکرد صورت می‌گیرد؟

الف) قیمت‌گذاری تقاضا محور ب) قیمت‌گذاری هزینه محور
ج) قیمت‌گذاری رقابت محور د) قیمت‌گذاری مشتری محور
۸۴- فراهم نمودن فرصت برای افزایش فروش یا سهم بازار، از مزیت‌های کدام رویکرد قیمت‌گذاری است؟
الف) قیمت‌گذاری مشتری محور ب) قیمت‌گذاری تقاضا محور
ج) قیمت‌گذاری هزینه محور د) قیمت‌گذاری رقابت محور
۸۵- در کدام یک از رویکردهای قیمت‌گذاری، شاهد عدم احتساب جنبه‌های اقتصادی عرضه و تقاضا و هم‌چنین عدم ارتباط آن با اهداف قیمت‌گذاری هستیم؟

الف) قیمت‌گذاری تقاضا محور ب) قیمت‌گذاری مشتری محور
ج) قیمت‌گذاری رقابت محور د) قیمت‌گذاری هزینه محور



فصل هشتم

فعالیت‌های حسابداری در کسب و کارهای کارآفرینانه

◀ اهداف رفتاری:

در پایان این فصل از دانشجویان انتظار می‌رود که:

- با تعاریف و فرآیند فعالیت‌های حسابداری در هر کسب و کار آشنا شوند؛
- ضمن آشنایی با معادله ی حسابداری، با چرخه ی حسابداری در دوره‌های مختلف آشنا شوند؛
- تعاریف و نحوه تهیه دفتر روزنامه، دفتر کل، صورت‌های مالی (صورت سود و زیان، صورت سرمایه، ترازنامه و صورت گردش وجوه نقد) را بیاموزند؛
- گروه‌های استفاده کننده از اطلاعات حسابداری را بشناسند و نحوه ی به کارگیری این اطلاعات را برای تصمیم‌گیری بیاموزند .

◀ فعالیت‌های مورد انتظار:

از دانشجویان انتظار می‌رود در طول نیمسال تحصیلی یا پایان نیمسال، فعالیت‌های زیر را در قالب کارگروهی یا به صورت فردی انجام دهند:

- ۱- مراحل چهارگانه در فرآیند حسابداری را در یک شرکت بررسی کنند و گزارشی تحلیلی در این مورد به کلاس درس ارائه دهند؛
- ۲- شرکتی فرضی را در نظر بگیرند و عملیات حسابداری آن را با ذکر رویدادهای حسابداری، در قالب ترازنامه و دفتر کل منعکس کنند؛
- ۳- با تهیه صورت‌های مالی یک شرکت واقعی، صورت سود و زیان، صورت سرمایه، ترازنامه و صورت گردش وجوه نقد را در آن شرکت تجزیه و تحلیل کنند؛
- ۴- با مطالعه داستان موفقیت کارآفرین ایرانی، عوامل موفقیت کارآفرین را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند .

مقدمه

از آنجا که هر روز بر پیچیدگی و گستردگی کسب و کارها افزوده می شود، نیاز کارآفرینان به ثبت و طبقه بندی مبادلات و رخدادهای مالی و همچنین تجزیه و تحلیل عملکرد مالی در قالب ابزارهای علمی افزایش می یابد. با توجه به اهمیت این موضوع، فعالیت های حسابداری، به ویژه در کسب و کارهای کارآفرینانه، از جایگاه ویژه ای برخوردار است. در این فصل، تلاش می شود تا به زبانی ساده و کاربردی، این فعالیت مهم بررسی شود.

۱. آشنایی با فرآیند و تعاریف حسابداری

اداره ی کسب و کار، شامل تعداد زیادی مبادلات برای دستیابی به هدف و سود است. در یک کسب و کار، اقلام مختلفی به طور مکرر خرید و فروش می شود. دائماً دریافت و پرداخت صورت می گیرد و کارآفرین نمی تواند جزئیات مبادلات دریافت و پرداخت را دقیق و مو به مو به خاطر بسپارد، زیرا اصولاً حافظه ی انسان محدود است.

در جریان انجام معاملات، ضرورت می یابد که حساب معاملات انجام شده نگهداری شود. معاملات در دوران ما معمولاً مبادله ی کالا و خدمت با پول است. عرضه کنندگان کالا یا خدمات، مایل اند میزان عرضه ی کالا و خدمات خود را اندازه گیری کنند. به ویژه مایل اند از میزان معاملات نقدی و غیرنقدی خود اطلاع دقیق داشته باشند تا براساس اطلاعات در اختیار، میزان سود و زیان حاصل و وضعیت مالی ناشی از آن، برنامه ی کارآینده ی خود را تنظیم کنند.

حسابداری در دوران های گذشته به سبک ساده یا یک طرفه بود. به این معنی که در جریان انجام وقایع مالی، به زمینه ی اصلی معامله توجه می شد. به عنوان مثال، هنگام خرید کالا، میزان وجه پرداختی یا بدهی ایجاد شده بابت خرید کالا ثبت و ضبط می شد و اگر قرار بود حساب جنسی کالای خریداری شده نیز نگهداری شود به این امر، مستقل و مجزا از وجه پرداختی یا بدهی ایجاد شده بابت خرید کالا توجه می شد.

در پی ایجاد تحولات صنعتی، حسابداری نیز ناگزیر می‌بایست بتواند پاسخگوی نیازهای این دوران باشد. حسابداری یکطرفه برای این نیاز، پاسخ مساعدی نداشت. از این رو، در پی بررسی‌ها و مطالعات به عمل آمده در قرون پانزدهم، ابتدا در ایتالیا، سپس در دیگر کشورهای اروپایی و آمریکا، موضوع حسابداری دوبل یا مترادف یا دو طرفه، به بحث و بررسی گذاشته و استفاده شد و به مرور به صورت امروزی درآمد (فولادی نسب، ۱۳۸۰، ص ۱۷-۱۶).

حسابداری، سیستمی است که فعالیت‌های واحد کسب و کار را اندازه‌گیری می‌کند، سپس این اطلاعات را در قالب گزارش‌ها پردازش نموده و در نهایت، نتایج فعالیت و عملکرد واحد تجاری را به تصمیم‌گیران ارائه می‌دهد. به همین دلیل، حسابداری را «زبان کسب و کار» نامیده‌اند (هورن گرن و همکاران، ۱۳۷۷، صص ۱۹-۲۰).

بر طبق نظر «اسمیت و آشبورن»^۱ حسابداری عبارت است از ثبت و طبقه‌بندی مبادلات و رخدادهای مالی کسب و کار و هنر تلخیص، تجزیه و تحلیل و تفسیر این مبادلات و رخدادهای مالی و برقراری ارتباط بین نتایج برای بهره‌برداری تصمیم‌گیرنده.

یکی از متداول‌ترین تعاریف، حسابداری را چنین توضیح می‌دهد:

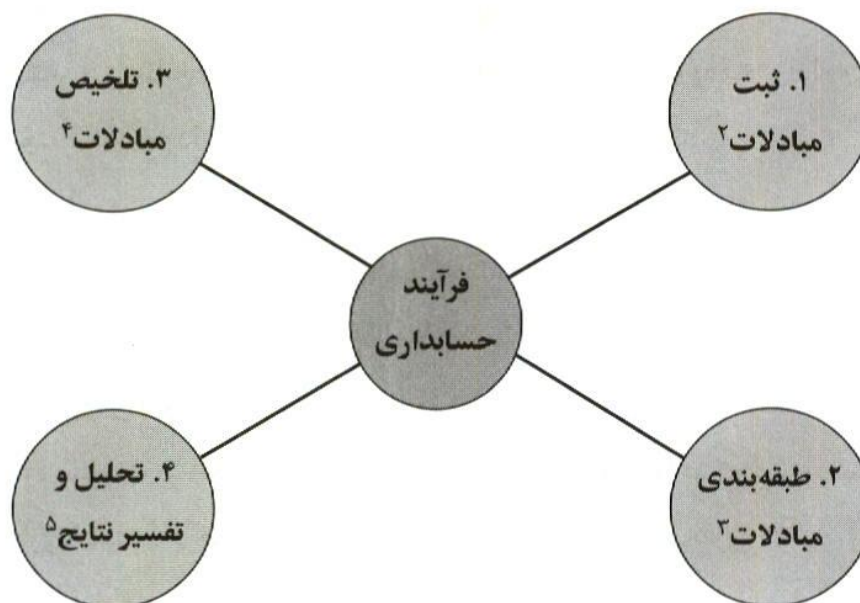
حسابداری عبارت است از فن ثبت، طبقه‌بندی و تلخیص فعالیت‌های مالی مؤسسات در قالب اعداد و ارقام قابل سنجش به پول رایج کشور و تفسیر نتایج حاصل از آن. در حسابداری دو طرفه، معاملات و وقایع مالی، ابتدا در فرمی به نام سند حسابداری یا سند روزنامه منعکس و تجزیه و تحلیل می‌شود و سپس مندرجات اسناد یاد شده، به ترتیب تاریخ وقوع در دفتر کل طبقه‌بندی شده، سپس مانده‌ی هر حساب، تعیین و صورت‌های مالی اساسی، یعنی صورتحساب سود و زیان، صورتحساب سرمایه و صورت حساب ترازنامه، با استفاده از این اقلام تهیه می‌شود تا استفاده کنندگان از این صورت حساب‌ها، اطلاعات مورد نیاز خود را از آن‌ها برداشت و بهره‌برداری کنند.

رشته‌ی حسابداری هم مانند دیگر علوم و فنون، در جریان رشد تکاملی خود و همراه با توسعه‌ی روز افزون صنعت و تجارت، به شعب و رشته‌های مختلف تفکیک و تقسیم شده است. این رشته‌ها عبارت‌اند از: حسابداری عمومی، حسابداری صنعتی، حسابداری مدیریت، حسابداری دولتی، حسابداری مالیاتی، طرح و اجرای سیستم‌های مالی و حسابرسی.

رشته‌های مختلف حسابداری و رویه‌هایی که در هرکدام از آن‌ها به کار می‌گیرند، نتایجی را به دست می‌دهد تا صاحبان و مدیران و شرکای مؤسسات، شرکت‌ها، یا بانک‌ها و دیگر مؤسسات اعتباری،

طلبکاران و کسانی که مایل به سرمایه‌گذاری و مشارکت در آن مؤسسه یا شرکت‌اند، بتوانند با اطلاع از چگونگی وضعیت مالی مؤسسه یا شرکت، در مورد برنامه‌های همکاری خود با آن، تصمیم مناسب را بگیرند. همچنین دولت با بررسی وضعیت مالی مؤسسات و کسب اطلاع از میزان سود و زیان آن‌ها خواهد توانست مالیات واقعی را از آن‌ها بگیرد و به مصرف مورد نظر برساند. دولت با اطلاع از میزان تولید یا حجم خرید و فروش مؤسسات و شرکت‌ها، در مورد تأسیس و ایجاد مؤسسات و شرکت‌های مشابه در همان منطقه یا مناطق دیگر کشور نیز تصمیم‌گیری می‌کند (فولادی نسب، ۱۳۸۰، ص ۱۸-۱۷).

در مجموع، فرآیند حسابداری، شامل مراحل چهارگانه‌ای است که در نمودار ۸-۱ همان طور که ملاحظه می‌شود، کار حسابداری با ثبت وقایع مالی خاتمه نمی‌پذیرد. بلکه این شروع کار است و حتی در مواردی اتفاق می‌افتد که چندین سال بعد، دفاتر مالی سال‌های پیش، بازنگری، بررسی و استفاده می‌شود. بنابراین، حسابداران می‌باید از ابتدا اقدامات خود را به نحوی سازمان‌دهی کنند و به اجرا درآورند که همواره تحصیل نتایج مورد نظر از آن‌ها امکان‌پذیر باشد.



نمودار ۸-۱: فرآیند حسابداری در هر کسب و کار
(Khanka, 2003, p.300)

زیر هم نوشتن اعداد به صورت منظم، رعایت اصول اولیه‌ی دفترداری و حسابداری در صدور اسناد حسابداری و تحریر دفاتر روزنامه، کل و معین، اگرچه در نگاه اول کم‌اهمیت و ساده به نظر می‌رسد، لکن

بدون تردید، پایه و مقدمه‌ی کار صحیح و روان بعدی است و اهمیت آن خصوصاً وقتی آشکارتر می‌شود که حجم کار نسبتاً زیاد و استفاده‌ی فوری از اطلاعات، موضوعیت داشته باشد. طبعاً در یک سیستم حسابداری نامنظم، دستیابی به این اطلاعات به سهولت میسر نیست و امور مؤسسه و شرکت از این رهگذر با اشکال مواجه خواهد شد (فولادی نسب، ۱۳۸۰، ص ۱۹-۱۸).

۱-۲. معادله‌ی حسابداری^۶

صورت‌های مالی به ما می‌گویند که عملکرد و وضعیت مالی کسب و کار چگونه است. در حقیقت، صورت‌های مالی، محصول نهایی چرخه‌ی حسابداری است. اما اقلام و مقادیر موجود در صورت‌های مالی چگونه به دست می‌آیند؟

برای مقاصد آموزشی و انتقال موضوع، در اینجا از ابتدایی‌ترین ابزار حسابداری، یعنی معادله‌ی حسابداری استفاده می‌شود. «دارایی‌ها»^۷، منابع اقتصادی‌اند که انتظار می‌رود در آینده برای واحد تجاری سود داشته باشد. وجوه نقد، ملزومات اداری، موجودی کالا، اثاثیه، زمین و ساختمان، نمونه‌هایی از دارایی‌ها هستند. این منابع اقتصادی، به دو گروه متعلق‌اند و این دو گروه که در ادامه‌ی همین بحث از آن‌ها یاد می‌شود، نسبت به دارایی‌های کسب و کار ذی‌نفع‌اند و ادعا دارند.

«بدهی‌ها»^۸ ادعاهای بیرونی و به معنی تعهدات اقتصادی قابل پرداخت به افراد بیرون از کسب و کارند. این گروه‌های بیرونی را اصطلاحاً «بستانکار»^۹ می‌گویند. برای مثال، بستانکاری که مقداری پول به واحد تجاری قرض می‌دهد، تا زمانی که پول وی بازپرداخت نشده باشد، دارای ادعا (یک حق قانونی) نسبت به بخشی از دارایی‌های شرکت است. ادعای درونی نسبت به دارایی‌های شرکت، «سرمایه»^{۱۰} (حقوق مالکانه) نام دارد. سرمایه نشانگر میزان ادعای مالک یا مالکان یک واحد تجاری نسبت به دارایی‌های همان واحد تجاری است. با توجه به این که مالک، هنگام تأسیس واحد تجاری در آن سرمایه‌گذاری کرده است، نسبت به دارایی‌های آن واحد تجاری ادعا دارد.

معادله‌ی حسابداری که در نمودار ۸-۲ منعکس شده است، رابطه‌ی بین دارایی‌ها، بدهی‌ها و سرمایه را نشان می‌دهد. دارایی‌ها در سمت راست معادله قرار گرفته، و ادعاها نسبت به دارایی‌ها، یعنی بدهی‌ها و سرمایه، در سمت چپ معادله قرار می‌گیرند. از آنجا که ویژگی اصلی هر معادله، برابری دو طرف آن است، در حسابداری نیز این قضیه صدق می‌کند.

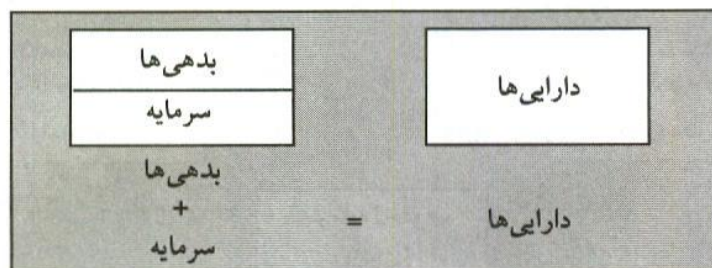
6. The Accounting Equation

7. Assets

8. Liabilities

9. Creditors

10. Capital



نمودار ۸-۲: معادله حسابداری

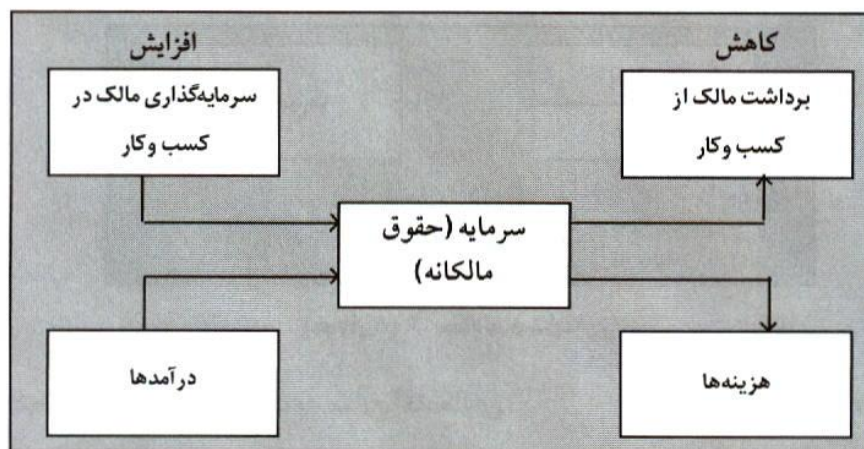
منابع اقتصادی = ادعاها نسبت به منابع اقتصادی دارایی ها = بدهی ها + سرمایه

حال تعدادی از اجزای تشکیل دهنده ی معادله ی حسابداری را معرفی می کنیم. فرض کنید مؤسسه ای دارید که کارش رساندن گوشت به رستوران یا قوت و دیگر رستوران های شهر است. زمانی که شما گوشت را به مشتریان تحویل می دهید، آنان به شما وجه نقد می دهند. «وجه نقد»^{۱۱}، یک دارایی است. بعضی از مشتریان برای خرید گوشت پول ندارند، ولی وعده می دهند که در آینده پول شما را پرداخت کنند. این تعهد نیز نوعی دارایی است؛ زیرا در آینده برای شما دارای منافع خواهد بود و شما پول دریافت خواهید کرد. این وعده ی پرداخت را حساب دریافتنی می گویند. حال اگر مشتری یادشده پرداخت پول در آینده را کتباً تعهد کند، آن را سند دریافتنی گویند. تمام دریافتنی ها نوعی دارایی اند.

زمانی که رستوران یا قوت در ازای خرید نسیمه ی خود پرداخت پول را در آینده وعده می دهد، در واقع، نوعی بدهی برای یا قوت ایجاد می شود. این بدهی برای یا قوت یک حساب پرداختنی^{۱۲} است و به این معناست که بابت این بدهی، سند کتبی از طرف یا قوت صادر نشده است. حال اگر همین بدهی کتباً از طریق سفته، برات، چک مدت دار یا هر سند وعده دار دیگر تعهد شود، آن را سند پرداختنی می گویند. تمام پرداختنی ها، بدهی اند.

11. Cash

۱۲. این گونه بدهی ها در اصطلاح آمریکایی، حساب های پرداختنی (Payable accounts) و در اصطلاح انگلیسی، بستانکاران (Creditors) نامیده می شود.



نمودار ۸-۳: مبادلاتی که موجب افزایش یا کاهش سرمایه می‌شوند

تمرین کوتاه:

(۱) اگر دارایی‌های مؤسسه‌ای ۱۷۴۳۰۰ ریال و بدهی‌های آن مؤسسه ۸۲۰۰۰ ریال باشد، مقدار سرمایه‌ی مؤسسه چقدر است؟

(۲) اگر در مؤسسه‌ای سرمایه ۲۲۰۰۰ ریال و بدهی‌ها ۳۶۰۰۰ ریال باشد، دارایی‌های این مؤسسه چقدر است؟
جواب: (۱) ۹۲۳۰۰ ریال (۲) ۵۸۰۰۰ ریال

سرمایه بخشی از دارایی‌هاست که پس از کسر بدهی‌ها از کل دارایی‌ها باقی می‌ماند. به همین سبب، آن را خالص دارایی‌ها^{۱۳} نیز می‌گویند. برای نشان دادن ادعای مالک نسبت به دارایی‌ها از معادله‌ی حسابداری استفاده می‌شود:

$$\text{سرمایه} = \text{بدهی‌ها} - \text{دارایی‌ها}$$

هدف هر واحد کسب و کار، افزایش در دارایی‌ها و سرمایه‌ها است که از طریق کسب «درآمدها»^{۱۴} تحقق می‌پذیرد. درآمدها از طریق فروش کالا یا عرضه‌ی خدمات به مشتریان به دست می‌آید. درآمد، سرمایه را افزایش می‌دهد؛ زیرا بدون اینکه اثری در بدهی‌ها داشته باشد، موجب افزایش در دارایی‌ها می‌شود و در نتیجه، ادعای مالک نسبت به دارایی‌ها افزایش می‌یابد. نمودار ۸-۳ نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری مالک و درآمد، هر دو سرمایه را افزایش می‌دهند.

این تصویر، همچنین نشان می‌دهد که چه نوع مبادلاتی موجب کاهش سرمایه می‌شوند. برداشت‌های مالک، بیانگر مبالغی است که مالک برای مصارف شخصی خود از مؤسسه برداشت کرده است. بنابراین،

13. Net Assets

14. Revenues

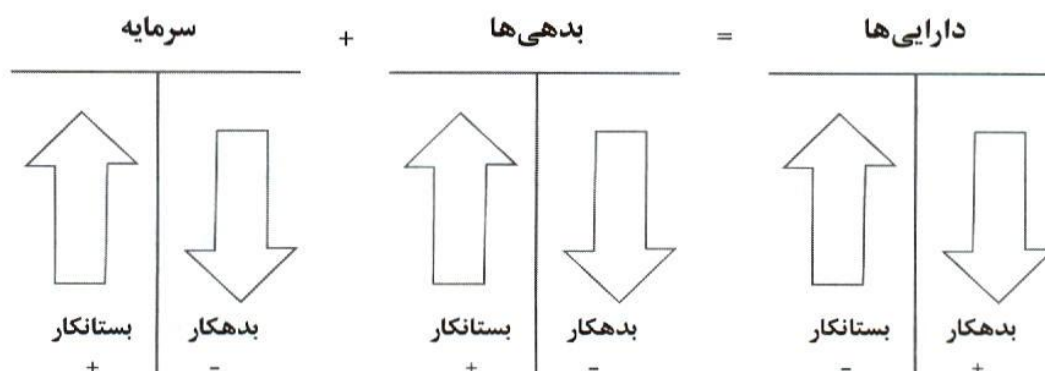
برداشت، نقطه‌ی مقابل سرمایه‌گذاری است. «هزینه‌ها»^{۱۵} که در دوره‌ی فروش کالا یا عرضه‌ی خدمات رخ می‌دهند نیز موجب کاهش سرمایه می‌شوند. هزینه‌ها مخارجی اند که برای تداوم فعالیت کسب و کارها الزامی و نقطه‌ی مقابل درآمدند. اجاره، حقوق کارکنان، تبلیغات، سوخت، روشنایی و غیره، نمونه‌هایی از انواع هزینه‌ها هستند (هورن گرن و همکاران، ۱۳۷۷، ص ۲۰-۱۹).

نکته‌ی ۱. همیشه افزایش در وجه نقد، به منزله‌ی درآمد نیست. برای مثال، زمانی که مؤسسه مبلغی پول قرض می‌کند، این مبلغ باعث افزایش دارایی می‌شود، ولی سرمایه را افزایش نمی‌دهد؛ بلکه بدهی مؤسسه افزایش می‌یابد. درآمد در نتیجه‌ی عرضه‌ی خدمات یا فروش محصولات ایجاد می‌شود و افزایش در وجه نقد، لزوماً به معنی درآمد نیست.

نکته‌ی ۲. کاهش در وجه نقد، همیشه به منزله‌ی هزینه نیست. برای مثال، خرید زمین، موجب کاهش وجه نقد می‌شود ولی از طرفی، یک دارایی دیگر، یعنی زمین را افزایش می‌دهد و هزینه‌ای را افزایش نمی‌دهد. بنابراین، هزینه‌ها هنگام تحصیل کالا و خدمات در طی دوره‌ی تحصیل درآمد به وقوع می‌پیوندند و همه‌ی پرداخت‌های نقدی الزاماً ناشی از وقوع هزینه نیستند.

حسابداران معمولاً برای کسب اطمینان از صحت تشخیص حساب (یعنی تشخیص صحیح عنوان و نام حساب‌های بدهکار و بستانکار)، ابتدا ثبت‌های لازم را در مدل ساده‌ای که به دلیل شباهت آن به حرف انگلیسی T، به همین نام موسوم است، ثبت می‌کنند. خط عمودی، حساب را به دو بخش چپ و راست تقسیم می‌کند. عنوان حساب در بالای خط افقی نوشته می‌شود. سمت راست حساب را اصطلاحاً «بدهکار» و سمت چپ حساب را «بستانکار» می‌گویند.

نوع یک حساب تعیین می‌کند که افزایش و کاهش در آن باید چگونه ثبت شود. برای یک حساب مشخص، تمام افزایش‌ها در یک سمت و تمام کاهش‌ها در سمت دیگر ثبت می‌شود. افزایش در دارایی‌ها در سمت راست حساب یک دارایی، و کاهش در دارایی‌ها در سمت چپ آن حساب ثبت می‌شود. در مقابل، افزایش در بدهی‌ها و سرمایه در سمت چپ حساب و کاهش در بدهی‌ها و سرمایه در سمت راست حساب ثبت می‌شود. موارد یادشده، قواعد بدهکار و بستانکار کردن حساب است. نمودار ۸-۴، تأثیر بدهکار و بستانکار بر دارایی‌ها، بدهی‌ها و سرمایه را نشان می‌دهد:



نمودار ۸-۴: معادله‌ی حسابداری و قواعد بدهکار و بستانکار کردن حساب‌ها

بعد از هر مبادله باید معادله‌ی حسابداری توازن داشته باشد و مجموع دارایی‌ها برابر با مجموع بدهی‌ها و سرمایه باشد (همان مأخذ، صص ۱۰۴-۱۰۳).

۳. چرخه‌ی حسابداری

به فرآیندی که طی آن، واحدهای کسب و کار، صورت‌های مالی خود را برای یک دوره‌ی معین و مشخص زمانی تهیه می‌کنند، چرخه‌ی حسابداری می‌گویند. برای یک واحد کسب و کار تازه تأسیس، این چرخه از افتتاح حساب‌ها آغاز می‌شود. اما اگر یک کسب و کار برای یک دوره فعالیت داشته باشد، مانده‌ی حساب‌های آن از دوره‌ی موردنظر به دوره‌ی بعد منتقل می‌شود و چرخه‌ی حسابداری آن از مانده‌ی حساب‌های اول دوره شروع می‌شود و این چرخه در هر دوره‌ی حسابداری تکرار می‌شود.

چرخه‌ی حسابداری به دو دوره تقسیم می‌شود:

۱. کارهای انجام‌شده در طی دوره که شامل ثبت مبادلات در دفتر روزنامه و انتقال اطلاعات به دفتر کل است.

۲. کارهای انجام‌شده در پایان دوره که شامل تهیه‌ی صورت‌های مالی است. این صورت‌های مالی می‌تواند در فواصل ماهانه یا سه‌ماهه و غیره باشد، ولی تهیه‌ی آن در پایان سال ضروری است (همان مأخذ، ص ۲۷۶).

۳-۱: دفتر روزنامه

دفتر روزنامه، دفتری است که اشخاص حقیقی یا حقوقی کلیه‌ی عملیات مالی و پولی خود را، اعم از خرید و فروش و دیون و مطالبات و ظهورنویسی و هرگونه فعالیتی که ایجاد دین یا طلب کند و نیز عملیات

محاسباتی را به تاریخ وقوع و دیگر عملیاتی را که طبق اصول حسابداری و عرف متداول دفترداری در پایان دوره‌ی مالی برای تنظیم صورت‌های مالی لازم است، بدون استثنا به تاریخ وقوع در آن ثبت کنند. در عمل، حسابداران ابتدای مبادلات را براساس توالی زمانی در دفتر روزنامه ثبت می‌کنند که در پنج مرحله انجام می‌گیرد:

۱. شناسایی مبادلات از طریق مدارک مثبت همچون رسیدهای بانکی، فاکتور فروش، فاکتور خرید و ته چک؛

۲. تشخیص حساب‌هایی که به وسیله‌ی مبادله، تحت تأثیر قرار گرفته‌اند و همچنین تعیین نوع آن‌ها (دارایی، بدهی و سرمایه)؛

۳. تعیین این موضوع که حساب مشخص شده براساس مبادله، افزایش داشته است یا کاهش؛

۴. به کارگیری قواعد بدهکار و بستانکار کردن و تعیین میزان بدهکار یا بستانکار حساب، جهت ثبت افزایش یا کاهش آن؛

۵. ثبت مبادله در دفتر روزنامه که یک شرح مختصر از مبادله را نیز شامل می‌شود، به گونه‌ای که ابتدا سمت بدهکار و سپس سمت بستانکار در دفتر روزنامه ثبت می‌شود (مرحله‌ی روزنامه‌نویسی).

برای آشنایی با نحوه‌ی روزنامه‌نویسی، نمونه‌ای فرضی را بررسی می‌کنیم. فرض کنید آقای رحمانزاده کسب و کار جدیدی را آغاز کرده و طی آن، مبلغ ۱۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال نقداً با برداشت از حساب بانکی خود سرمایه‌گذاری کرده است. برای ثبت این رویداد باید در دفتر روزنامه اقدامات ذیل صورت پذیرد:

مرحله‌ی اول: مدارک مثبت برای این رویداد یا مبادله، رسید بانکی یا ته چک ۱۰/۰۰۰/۰۰۰ ریالی است که آقای رحمانزاده از دسته چک خود کشیده است.

مرحله‌ی دوم: حساب‌هایی که براساس این مبادله تحت تأثیر قرار گرفته‌اند، عبارت‌اند از حساب دارایی (وجه نقد) و حساب سرمایه‌ی آقای رحمانزاده.

مرحله‌ی سوم: هر دو حساب (دارایی و سرمایه)، افزایشی معادل ۱۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال داشته‌اند. بنابراین، وجه نقد، حساب دارایی است که افزایش داشته و علاوه بر آن، سرمایه نیز افزایش داشته است.

مرحله‌ی چهارم: برای نشان دادن افزایش در حساب دارایی، وجه نقد بدهکار می‌شود و برای نشان دادن افزایش در سرمایه، حساب مذکور بستانکار می‌شود.

مرحله‌ی پنجم: ثبت در دفتر روزنامه به شرح ذیل است:

دفتر روزنامه			
تاریخ	عنوان حساب‌ها و شرح	بدهکار	بستانکار
۶ آذر	وجوه نقد سرمایه‌ی آقای رحمانزاده بابت سرمایه‌گذاری مالک	۱۰/۰۰۰/۰۰۰	۱۰/۰۰۰/۰۰۰

در ثبت روزنامه، بعد از ثبت تاریخ مبادله، ابتدا حساب بدهکار ثبت می‌شود و سپس در سطر بعد، حساب بستانکار و در سطر بعد، شرح مبادله قید می‌شود (همان مأخذ، صص ۱۱۱ - ۱۰۸).

۳-۲. دفتر کل

پس از ثبت مبادلات در دفتر روزنامه، مقادیر باید از دفتر روزنامه به حساب‌های مناسب دفتر کل انتقال یابند، به گونه‌ای که بدهکارهای دفتر روزنامه به بدهکار حساب‌های دفتر کل و بستانکارهای دفتر روزنامه به بستانکار حساب‌های دفتر کل منتقل می‌شود.

مطابق ماده‌ی هشت قانون تجارت، دفتر کل، دفتری است که تاجر باید کلیه‌ی معاملات را حداقل هفته‌ای یک بار از دفتر روزنامه استخراج و انواع مختلفی آن را تشخیص دهد و جدا کند و هر نوعی را در صفحه‌ی مخصوصی در آن دفتر به طور خلاصه ثبت کند (همان مأخذ، صص ۱۱۲ - ۱۱۱).

برای انتقال مبادله‌ی سرمایه‌گذاری آقای رحمانزاده از دفتر روزنامه به دفتر کل، باید به گونه‌ی ذیل اقدام شود:

دارایی‌ها	=	بدهی‌ها + سرمایه
وجوه نقد		سرمایه آقای رحمانزاده
۱۰/۰۰۰/۰۰۰		۱۰/۰۰۰/۰۰۰

۳-۳. صورت‌های مالی

پس از انجام اقدامات در دوره‌ی اول چرخه‌ی حسابداری (تهیه‌ی دفتر روزنامه و دفتر کل)، تهیه‌ی صورت‌های مالی اهمیت می‌یابد. صورت‌های مالی اصلی در هر کسب و کار، عبارت‌اند از صورت سود و زیان^{۱۶}، صورت سرمایه^{۱۷}، ترازنامه^{۱۸}، صورت گردش وجوه نقد^{۱۹}.

16. Income statement

17. Balance sheet

18. Statement of owners equity

19. Statement of cash flow

۳-۳-۱. **صورت سود و زیان:** بیانگر خلاصه‌ای از درآمدها و هزینه‌های یک واحد کسب و کار در یک دوره‌ی زمانی معین (یک ماه یا یک سال بعد) است. صورت سود و زیان که گاهی اوقات آن را صورت درآمد یا صورت عملیات نیز می‌نامند، مانند فیلم‌برداری از فعالیت‌های یک دوره‌ی کسب و کار است. سود ویژه که مهم‌ترین بخش اطلاعاتی یک واحد کسب و کار است، در صورت سود و زیان منعکس می‌شود. سود ویژه، مازاد درآمدها نسبت به هزینه‌های یک واحد کسب و کار است. مازاد هزینه‌ها نسبت به درآمدهای واحد کسب و کار را زیان ویژه می‌گویند.

۳-۳-۲. **صورت سرمایه:** بیانگر خلاصه‌ی تغییراتی است که در سرمایه‌ی یک واحد کسب و کار، طی یک دوره‌ی زمانی معین (یک ماه یا یک سال) رخ داده است. افزایش در سرمایه می‌تواند ناشی از سرمایه‌گذاری مالک یا سود ویژه‌ای باشد که طی یک دوره کسب شده است. کاهش در سرمایه می‌تواند ناشی از برداشت مالک یا زیان ویژه‌ی دوره باشد. سود ویژه یا زیان ویژه، از صورت سود و زیان به صورت سرمایه منتقل می‌شود.

۳-۳-۳. **ترازنامه:** فهرستی از تمامی دارایی‌ها، بدهی‌ها و سرمایه‌ی یک واحد کسب و کار در یک تاریخ معین است. این تاریخ معین، معمولاً پایان ماه یا پایان سال است. ترازنامه مانند عکسی است که در تاریخ معینی از یک واحد کسب و کار گرفته شود. به این منظور، گاهی اوقات به آن «صورت وضعیت مالی»^{۲۰} نیز اطلاق می‌شود.

۳-۳-۴. **صورت گردش وجوه نقد:** بیانگر مجموعه‌ی دریافت‌ها و پرداخت‌های نقدی واحد کسب و کار در طول یک دوره است. زمانی که دریافت‌های نقدی یک واحد کسب و کار، بیش از پرداخت‌های نقد آن باشد، نتیجه‌ی فعالیت‌های واحد کسب و کار، افزایش خالص در وجوه نقد را نوید خواهد داد و اگر پرداخت‌های نقدی بیش از دریافت‌های نقدی باشد، نتیجه‌ی فعالیت‌های واحد کسب و کار، کاهش خالص در وجوه نقد خواهد بود. در قسمت بالایی جدول هریک از صورت‌های مالی، نام واحد کسب و کار، نام صورت، و تاریخ یا دوره‌ی زمانی‌ای که آن صورت را در برمی‌گیرد، قید می‌شود (همان مأخذ، صص ۵۲ - ۵۰).

۴. استفاده‌کنندگان از اطلاعات حسابداری

تصمیم‌گیرندگان برای اتخاذ تصمیم به اطلاعات صحیح نیازمندند. در واقع، هدف از نگهداری سوابق حسابداری، استفاده از آن‌ها در هنگام تصمیم‌گیری است. از گروه‌های استفاده‌کننده‌ی اطلاعات حسابداری به شرح زیر می‌توان یاد کرد:

۱-۴. **افراد^{۲۱}**: بسیاری از مردم، نظیر شما برای کنترل حساب بانکی، برای ارزیابی سفارش‌ها، برای سرمایه‌گذاری، برای محاسبه‌ی صحت خالص حقوق دریافتی و برای تصمیم‌گیری در ارتباط با اجاره یا خرید یک خانه و غیره، به اطلاعات حسابداری نیاز دارند.

۲-۴. **واحدهای کسب و کار^{۲۲}**: مدیران واحدهای کسب و کار، برای مشخص کردن اهداف سازمان خود، برای ارزیابی پیشرفت‌های حاصل در جهت نیل به اهداف و به کارگیری اصلاحات ضروری و غیره، نیازمند اطلاعات حسابداری‌اند. از تصمیماتی که مستقیماً بر اطلاعات حسابداری استوارند، می‌توان از موارد زیر نام برد: کدام ساختمان خریده شود؟ چه میزان موجودی کالا باید در دسترس باشد؟ و چه میزان وجه نقد باید قرض شود؟ مدیر، ناگزیر باید بداند که چه میزان باید صرف تبلیغات کرده، چه حجمی از خدمات را باید عرضه کند.

۳-۴. **سرمایه‌گذاران و بستانکاران^{۲۳}**: وجه نقد لازم برای شروع فعالیت را سرمایه‌گذاران فراهم می‌کنند. سرمایه‌گذارانی که قصد سرمایه‌گذاری در واحد کسب و کار را دارند، مایل‌اند که بازده سرمایه‌گذاری خود را پیش‌بینی کنند. این پیش‌بینی، از طریق تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی صورت می‌گیرد. سرمایه‌گذاران از طریق تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی، از وضعیت واحد تجاری آگاهی می‌یابند. به عنوان مثال، بانک‌ها در مقام مراکزی که قصد اعتباردهی دارند، قبل از اعطای اعتبار، قدرت پرداخت بدهی واحد تجاری وام‌گیرنده را ارزیابی می‌کنند. این ارزیابی بر مبنای اطلاعات حسابداری صورت می‌گیرد.

۴-۴. **مؤسسات و نهادهای دولتی^{۲۴}**: اغلب سازمان‌ها از مقررات دولتی پیروی می‌کنند. برای مثال، سازمان بورس و اوراق بهادار که یک نهاد دولتی برای تدوین مقررات حاکم بر بازار سرمایه در کشور است، واحدهای تجاری را ملزم به افشای اطلاعات مالی خاصی کرده است. همانند بسیاری از مؤسسات دولتی، سازمان بورس و اوراق بهادار نیز مقررات خود را بر پایه‌ی اطلاعات حسابداری که از شرکت‌ها دریافت می‌شود، استوار کرده است.

۵-۴. **مقامات مالیاتی^{۲۵}**: دولت مسؤول وضع مالیات بر افراد و واحدهای تجاری است. میزان مالیات براساس اطلاعات حسابداری تعیین می‌شود. واحدهای تجاری، مالیات بر درآمد خود را با توجه به مدارک حسابداری که نشان‌دهنده‌ی میزان درآمد است، تعیین می‌کنند.

۶-۴. **سازمان‌های غیرانتفاعی^{۲۶}**: سازمان‌های غیرانتفاعی، نظیر تعدادی از بیمارستان‌ها، مدارس،

21. Individuals

22. Businesses

23. Investors and Creditors

24. Government Regulatory

25. Taxing Authorities

26. Nonprofit Organizations

مؤسسات دولتی و دانشگاه ها که فعالیت های آن ها اهدافی غیر از سود را در نظر دارند، همانند مؤسسات تجاری، از اطلاعات حسابداری استفاده می کنند. همه ی سازمان های غیرانتفاعی با پرداخت حقوق، پرداخت اجاره و غیره مواجه اند که تمامی اطلاعات آن ها از سیستم حسابداری سرچشمه می گیرد.

۴-۷. دیگر استفاده کنندگان^{۲۷}: کارکنان و اتحادیه های کارگری، حقوق پیشنهادی و پاداش بهره وری خود را بر مبنای سود کارفرما مطالبه می کنند. علاوه بر این، خریداران، انجمن های حمایت از مصرف کنندگان و عموم مردم نیز به نوعی از اطلاعات مربوط به سود کسب و کارها بهره مند می شوند.

هرچند که استفاده کنندگان از اطلاعات حسابداری، اقشار مختلف مردم اند، ولی می توان آن ها را در دو گروه استفاده کنندگان داخلی^{۲۸} و استفاده کنندگان خارجی^{۲۹} طبقه بندی کرد. این طبقه بندی به ما اجازه می دهد که حسابداری را به دورشته ی حسابداری مالی^{۳۰} و حسابداری مدیریت^{۳۱} طبقه بندی کنیم.

حسابداری مالی، وظیفه ی جمع آوری اطلاعات برای افراد خارج از کسب و کار را بر عهده دارد. برای مثال، افراد خارجی، نظیر بستانکاران و سهامداران نمی توانند لحظه به لحظه بر شرکت نظارت داشته و آن را اداره کنند. همچنین سازمان های دولتی و عموم افرادی نیز که در زمره ی استفاده کنندگان خارجی اند، قدرت کنترل روزانه بر واحد کسب و کار را ندارند. بنابراین، وظیفه ی حسابداری مالی، جمع آوری و گزارش اطلاعات برای این قبیل استفاده کنندگان است.

حسابداری مدیریت، برای تصمیم گیرندگان داخلی اطلاعات فراهم می آورد. برای مثال، از تصمیم گیرندگان داخلی می توان به هیئت مدیره، مدیرعامل، سرپرست دوایر یا ریاست یک واحد کسب و کار اشاره کرد (همان مأخذ، صص ۲۳-۲۰).

داستان موفقیت کارآفرینان ایرانی (۴)

احسان شایسته مهر (طراح سایت‌های الکترونیکی)

پس از فراغت از تحصیل در دوره‌ی کارشناسی، با تجربیاتی که از کار کردن حین تحصیل داشتم، به فکر بنا کردن کسب و کار تازه‌ای بودم تا بسیار جذاب و الهام‌بخش باشد. همیشه برایم این سؤال مطرح بود که ما به چه حقی سرمایه‌ی هزاران ساله‌ی جهان، یعنی نفت را باید مصرف کنیم و به آنتروپی جهان بیفزاییم. پس از مدت‌ها فکر در این باره به این نتیجه رسیدم که بشر تنها تا مرحله‌ی رسیدن به فناوری که بی‌نیاز از سوخت‌های فسیلی باشد، مجاز به استفاده از این منابع است. با آشنایی با فناوری نوین اطلاعاتی، من ابزاری برای تحقق این آرزو یافته بودم.

در دوران دانشجویی، با «وب» آشنا شده بودم. در آن سال‌ها مرورگرهای وب قابلیت‌های کمی داشتند و سایت‌های محدودی در فضای وب فارسی موجود بودند. موتور جست و جوی «گوگل» در ابتدای کار بود و من از کشف این موتور جست و جو بسیار خرسند بودم.

خطوط اینترنت که سرعت بیش‌تر و هزینه‌ی کم‌تری داشتند، به مرور در تهران رایج می‌شدند و بخشی از اشتغال روزانه‌ی مرا استفاده از اینترنت پر می‌کرد. در آن سال‌ها محو‌فهرست بلند بالای گوگل می‌شدم. تمام معارف بشری آن‌جا حاضر بود. تا پیش از آن، هیچ‌گاه تا پیش از آن، به این سهولت به این مقدار اطلاعات رده‌بندی شده دسترسی نداشتم.

قوت‌های نهفته در این رسانه از سویی، و توانایی‌هایی که از خود سراغ داشتم از سوی دیگر، برایم مشخص می‌کرد که باقی عمر نمی‌توانم به این رسانه‌ی جدید بی‌تعلق باشم. بنابراین، کار را با کامپیوتر خانگی‌ام شروع کردم. بخشی از افکارم را با برادرم مطرح کردم. او نیز به مشارکت ترغیب شد. با تهیه‌ی یک دفتر کار در مرکز شهر، کار را به حالت تجاری درآوردیم. طرح اولیه‌ی ما این بود که بعضی اقلام تجاری برادرم را در اینترنت عرضه کنیم. آن سال‌ها اطلاعات کمی داشتیم. بنابراین، از هیچ فرصتی برای مشاوره گرفتن دریغ نمی‌کردیم.

فضایی که به وجود آمده بود، تمرکز بیش‌تری برای صحبت درباره‌ی تجارت الکترونیکی فراهم آورده بود و حالا که فکر می‌کنم، می‌بینم من تمام ذهن، تخیل، وقت و انرژی‌م را در آن زمان صرف آن کار کرده بودم. به دلیل آشنایی با چند نفر از دوستان و آشنایان بازرگان، بخشی از کارهای بازرگانی ایشان را از طریق وب سایت‌های بزرگ تجارت الکترونیکی به انجام می‌رساندیم. در این مقطع، موارد زیادی از بازاریابی با ایمیل (E-Marketing) انجام شد و با بسیاری از مدل‌ها و سایت‌های تجاری آشنا شدیم.

با جذب چند نفر از افراد علاقه‌مند در این زمینه، یک تیم کوچک تجارت الکترونیکی در شرکت نیک پرداز آسیا یا NPA به وجود آوردیم. در آن دوران، بستر مناسبی برای تغییر دیدگاه‌های من در عرصه‌ی وب به وجود آمده بود.

به شوخی می گفتیم: «ما بیش تر در جهان زندگی می کنیم تا در ایران.»

همچنین به اهمیت اسناد الکترونیک (E-Documnet) و کتاب های الکترونیک (E-BOOK) در تجارت و آموزش پی برده بودیم. درست است که کمی از اهداف اولیه مان دور شده بودیم، اما این امر برای ما دست گرمی بزرگی بود. حال که به گذشته فکر می کنم، بعید می دانم در آن زمان افراد زیادی از این نوع کارها انجام داده باشند.

من که هنوز هیچ دوره ی رسمی ای در زمینه ی تجارت الکترونیکی و وب نگذرانده بودم، کمی احساس عدم اعتماد به نفسی می کردم؛ هر چند می دانستم تعداد بسیار کمی عملاً این کار رو به توسعه را انجام داده اند. در این حین، متوجه شدم مرکز کارآفرینی دانشگاهمان (دانشگاه صنعتی امیرکبیر) دوره های کارآفرینی وب برگزار می کند. به این مرکز پیوستم و متوجه شدم برخی از سرفصل های آن دوره ها احیاناً می تواند برخی از اطلاعات مورد نیاز کار مرا که در کوران کارهای اجرایی و عملیاتی، فرصت کافی برای آموختن آن ها نداشتم، تأمین کند.

این دوره فرصت مغتنمی فراهم آورد تا با چند نفر از افراد علاقه مند به وب آشنا شوم. با یکی از دوستان در مرکز آشنا شدم و طرح سایت کتاب های الکترونیکی را که سخت جذب کرده بود، مطرح کردم که از قضا با استقبال وی نیز رو به روشد. بنابراین، سایت معرفی تکنولوژی کتاب های الکترونیک (E-book Pars.com) با همکاری کارکنان یک شرکت راه اندازی شد. یعنی در کنار برقراری ارتباطات تجاری که بیش تر در زمینه ی ماشین آلات نساجی و سوخت و مواد صنعتی انجام می شد، رده ی کاری جدید ساخت کتاب های الکترونیک اضافه شد که در آن سال ها بسیار پشستازانه بود.

کتاب های الکترونیکی با قابلیت بارگذاری از طریق شبکه، مشکلات متداول اشیاء فیزیکی را نخواهند داشت. بسیاری از مطالبی که ما از وب یاد گرفتیم و هنوز یاد می گیریم، از طریق کتاب های الکترونیک است. من گسترش خیلی خوبی را برای کتاب های الکترونیک در آموزش و تجارت و کلیه موضوعات الکترونیک پیش بینی می کنم.

با تأسیس این سایت اینترنتی که تجربه ی اول همه ی ما در برقراری یک پایگاه الکترونیک در وب بود، این عطش در ما زنده تر شده بود که تا توانایی محتوایی، برنامه نویسی، بازرگانی، مدل سازی و تألیفی خود را با تجربیات دیگری در این زمینه به آزمایش بگذاریم.

باز هم تجارت، آن هم از نوع الکترونیک. این بار قرعه به نام پوشاک افتاد. پوشاک سومین محصولی بود که در وب بیش ترین فروش را در سال های متوالی داشت. به طور خانوادگی نیز زمینه هایی برای حضور در این عرصه داشتم. کار را با قرار دادن اطلاعات و عکس کالایی فیزیکی (پوشاک) در فضای وب آغاز کردیم. سایت ساده ای طراحی کردیم. از آشنایان یکی از دوستان نیز برای کار عکاسی کمک خواستیم و سایت WWW.IranPooshaak.com پا گرفت.

در این مرحله با تعدادی از تولیدکنندگان پوشاک ارتباط برقرار کردیم تا در سایت ایران پوشاک حضور پیدا کنند.

سایت ایران پوشاک سبب شد تا ما با اعتماد به نفس بیش تری به عمق بازار نفوذ کنیم. در فضای آن روز که معمولاً کسانی که در عرصه ی وب کار می کردند، کارهای سفارشی و تبلیغی انجام می دادند، می دانستیم در این میدان بی رقیبیم.

از ابتدای کار، تمایل زیادی برای ایجاد یک سایت خرده فروشی در ما وجود داشت. درون سایت ایران پوشاک، برای فروش اقلام سایت، یک سایت کوچک خرده فروشی طراحی کردیم. هیچ نامی برای این بخش از سایت ایران پوشاک نگذاشته بودیم و بنا نبود که در ابتدا این عملکرد مستقل باشد. در اصل، صحبت هایی که ما با یکدیگر می کردیم و جریان یافتن ایده ها، ما را به این مسیر کشانده بود. همه در شرکت حق دارند ایده ی خود را مطرح کنند و هیچ مقاومتی در کار نیست. همواره بخشی از تابلو و کاغذها صرف این می شد و می شود که طرح های خنده دار اولیه ی خود را برای یکدیگر توضیح بدهیم.

بعدها با پیشنهاد نام (نمابازار)، این دامنه به مسیری در سایت ایران پوشاک اشاره می کرد. این سایت، در اصل یک فاکتور خرید داشت که کدهای کالاها و اطلاعات تماس مشتریان را در یک پایگاه داده، ذخیره می کرد. این عملکرد ساده، این آتش را در ما برمی افروخت تا اقلام دیگری غیر از پوشاک را در این سایت جدید عرضه کنیم. همه می دانستیم که با یک بچه غول مواجهیم و هنوز از فرمان هم نمی گذشت که بزرگ ترین سایت خرده فروشی آن لاین منطقه، (نمابازار) خواهد بود.

تأسیس سایت هارمق مالی شرکت را گرفته بود. بخشی از کارهایی را که پیش از آن درآمدزا محسوب می شد، دیگر انجام نمی دادیم. برادرم دیگر مایل نبود سرمایه ای وارد کار کند. یکی از دوستان هم به عللی مایل به همکاری نبود. با فوت مادر یکی از بچه ها، تیم او نیز عملاً از گردونه ی همکاری خارج شد. یکی دیگر از همکاران برای تکمیل تحصیلات به تمرکز بیشتری نیاز داشت، عملاً تیم کوچک و غبطه انگیز تجاری ما از هم پاشیده بود. به غیر از خودم، همه ی همکاران به طور نیمه وقت در شرکت حضور داشتند. شرایط برای من بسیار دشوار شده بود. شناخت ویژگی های شخصی خود، همواره کمک بزرگی است. من می دانستم که دوست دارم از موضوعی به موضوع دیگر بپردازم. دل داده ی کارهایی بودم که در اینترنت شروع کرده بودیم. بازرگانی الکترونیکی، نشر الکترونیکی، پوشاک الکترونیکی و خرده فروشی. هنوز برای این که این سرفصل ها به ظهور کامل برسند، به پایداری بیش تری نیاز داشتم.

من از کارهای نیمه تمام خوشم نمی آید. از بین کارها، سایت ایران پوشاک هنوز قوام لازم را نگرفته بود؛ به طوری که صفحه اول آن محتوایی نداشت. بنابراین، طرح جدیدی برای سه ماهه ی پاییز ریخته شد که بیش تر بر سایت ایران پوشاک تأکید می کرد. لازم بود برای بازاریابی و به روز رسانی سایت، نیروهایی استخدام شوند. خودم مسئولیت تأمین هزینه های این کار را پذیرفتم. آموزش نیروی انسانی، سایه ی سنگین خود را روی کار ما انداخت. نیروهای تازه نفس که تجربه ای نداشتند، باید آموزش می دیدند. کار کردن با انسان ها بسیار لذت بخش است، وقتی توانایی های نهفته ی آنان بروز می یابد و خودشان به آن اعتراف می کنند. سختی کار آن جاست که باید با تمام

توان برای زنده ماندن تلاش کنی.

مدل تجاری ایران پوشاک، توسعه داده شد. در این مقطع با تولیدکنندگان زیادی ارتباط برقرار شد و نقاط کور سایت برطرف شد و یک تیم جدید در شرکت نضج گرفت. در کنار این کارها، کارهای الکترونیکی قبلی هم چاشنی کارها بود؛ یعنی ساخت کتاب های الکترونیکی و صفحات وب. هیچ گاه نتوانسته ام فرقی میان نشر الکترونیکی و تجارت الکترونیکی قائل شوم. همه ی مرزبندی ها در جهان لایه لایه ی وب را بی معنی می دانم. بنابراین، با ولع بیش تر به توسعه ی شبکه ارتباطی و انجام کارهای مختلف مشغول بودیم. در پایان فصل زمستان با به سرانجام رساندن سایت ایران پوشاک، مبحث خرده فروشی آن لاین دوباره رخ نمود. برادر دیگرم به همراه یکی از دوستانش برای پا گرفتن خرده فروشی آن لاین «نما بازار» وارد شدند.

از ابتدا معلوم بود سایت خرده فروشی، امکانات عملیاتی بیش تری لازم دارد. در روزهای آخر سال به این نتیجه رسیدیم که با کمی همت و سرمایه گذاری می توانیم به اهداف جسورانه و قهرمانانه ای دست پیدا کنیم. این نیروی نهانی، در دل چهارشریک جدید، گرمی دوباره ای ایجاد کرده بود. به خصوص عضو کوچک تر این گروه که قرار بود کار سختی به عهده او باشد، یعنی مدیریت فنی کار.

از این مقطع، بحث درباره ی تجارت الکترونیکی در ایران داغ تر شد. فروشگاه های الکترونیکی موجود بودند و ما درباره ی نقاط ضعف و قوت آن ها صحبت می کردیم. هر چه اطلاعات در چننه داشتم بیرون می ریختم تا گروه به استراتژی بهتری برسد.

برای توسعه ی سایت خرده فروشی به نیروهای بیش تری نیاز بود. دیگر توانایی انتخاب نیرو و آموزش IT در من کاملاً وجود داشت.

پرسش های تشریحی فصل هشتم

۱. ضمن تعریف حسابداری، فرآیند حسابداری در هر کسب و کار را با عنایت به نمودار مربوطه تشریح نمایید؟
۲. ضمن بیان معادله حسابداری، هر یک از اجزای معادله را مختصراً شرح دهید؟
۳. با ذکر مثالی، مبادلاتی که موجب افزایش یا کاهش سرمایه می شوند را توضیح دهید؟
۴. معادله حسابداری و قواعد به همکار و بستانکار کردن حساب ها را با ذکر مثالی تبیین نمایید؟
۵. چرخه حسابداری چیست؟ دوره های این چرخه کدامند؟
۶. دفتر روزنامه را تعریف نموده و پنج مرحله ثبت مبادلات در دفتر روزنامه را شرح دهید؟
۷. با ذکر مثالی نحوه روزنامه نویسی را به صورت عملیاتی پیاده نمایید؟

۸. دفتر کل را تعریف نموده و نحوه انتقال مبادله از دفتر روزنامه به دفتر کل را با ذکر مثالی شرح دهید؟
۹. صورت‌های مالی هر کسب و کار کدامند؟ هر یک را مختصراً شرح دهید؟
۱۰. استفاده‌کنندگان از اطلاعات حسابداری چه کسانی هستند؟ نوع استفاده‌ی آن‌ها را مختصراً تشریح نمایید؟

پرسش‌های چهار گزینه‌ای فصل هشتم

- ۱- محصول نهایی چرخه‌ی حسابداری چیست؟
 الف) ثبت مبادلات ب) طبقه‌بندی مبادلات ج) تلخیص مبادلات د) صورت‌های مالی
- ۲- وظیفه‌ی جمع‌آوری اطلاعات برای افراد خارج از واحد تجاری بر عهده چه زمینه‌ی حسابداری است؟
 الف) حسابداری مدیریت ب) حسابداری مالی ج) حسابداری صنعتی د) حسابداری منابع انسانی
- ۳- کدام یک از انواع صورت‌های مالی همانند فیلم‌برداری از فعالیت‌های یک دوره‌ی کسب و کار است؟
 الف) ترازنامه ب) صورت سرمایه ج) صورت سود و زیان د) صورت گردش وجوه نقد
- ۴- از آن‌جا که طلب بستانکاران تجاری بیشتر کوتاه مدت است، این گروه خواهان چه اطلاعاتی هستند؟
 الف) آگاهی از نقدینگی ب) سود سهام کنونی ج) سرمایه‌گذاری آینده د) ارزش سهام
- ۵- کدام یک از فعالیت‌های کسب و کار را اصطلاحاً زبان کسب و کار می‌گویند؟
 الف) مدیریت مالی ب) حسابداری ج) بیمه د) مدیریت تولید
- ۶- فهرستی از تمامی دارایی‌ها، بدهی‌ها و سرمایه‌ی یک واحد کسب و کار در یک تاریخ معین را چه می‌نامند؟
 الف) دفتر کل ب) صورت سرمایه ج) ترازنامه د) صورت گردش وجوه نقد
- ۷- خلاصه‌ای از درآمدها و هزینه‌های یک واحد کسب و کار در یک دوره‌ی زمانی معین را چه می‌گویند؟
 الف) صورت سود و زیان ب) صورت درآمد ج) صورت عملیات د) موارد الف و ب و ج
- ۸- بدهی‌ها ادعاهای بیرونی و به معنی تعهدات اقتصادی قابل پرداخت به افراد بیرون از واحدهای تجاری هستند. این گروه‌های بیرونی را اصطلاحاً چه می‌نامند؟
 الف) بدهکار ب) بستانکار ج) حقوق مالکانه د) خالص دارایی‌ها

- ۹- دفتری که تاجر یا کاسب باید کلیه معاملات را حداقل هفته ای یک بار از دفتر روزنامه استخراج و انواع مختلفی آن را تشخیص دهد و هر نوعی را در صفحه ی مخصوصی ثبت کند، چه می نامند؟
 الف) دفتر کل ب) صورت سرمایه
 ج) صورت سود و زیان د) صورت گردش وجوه نقد
- ۱۰- کدام شاخه حسابداری، برای تصمیم گیرندگان داخلی اطلاعات فراهم می سازد؟
 الف) حسابداری صنعتی ب) حسابداری مدیریت ج) حسابداری مالی د) حسابداری عمومی
- ۱۱- یک شرکت دارای ارزشی است که در صورت ادامه ی فعالیت به دست می آورد که اصطلاحاً به آن می گویند و جزء دارایی های نامرئی محسوب می شود؟
 الف) حق بیمه ب) سرقتی ج) حق کسب و کار د) بیمه گذار
- ۱۲- به کدام یک از موارد زیر خالص دارایی ها گفته می شود؟
 الف) بدهی ها ب) سود خالص ج) سرمایه د) برداشت مالک از واحد تجاری
- ۱۳- وظیفه ی جمع آوری اطلاعات برای افراد خارج از واحد تجاری در قالب چه مبحثی مطرح می شود؟
 الف) حسابداری مدیریت ب) حسابداری مالی ج) مدیریت مالی د) بستانکاران
- ۱۴- دارایی ها از جمع کدام یک از موارد زیر به دست می آید؟
 الف) بدهی و سود ب) بدهی و سرمایه ج) سرمایه و خالص دارایی ها د) بدهکار و بستانکار
- ۱۵- فهرستی از تمامی دارایی ها، بدهی ها و سرمایه های یک واحد کسب و کار در یک تاریخ معین را چه می نامند؟
 الف) دفتر کل ب) دفتر روزنامه ج) ترازنامه د) صورت سرمایه
- ۱۶- رشته حسابداری مدیریت اطلاعات لازم را برای چه گروهی فراهم می سازد؟
 الف) مقامات مالیاتی ب) مؤسسات و نهادهای دولتی
 ج) تصمیم گیرندگان داخلی د) سرمایه گذاران خارجی
- ۱۷- ادعای درونی نسبت به دارایی های شرکت را چه می نامند؟
 الف) حقوق ماهانه ب) دارایی ج) بستانکار د) بدهی
- ۱۸- وقتی خریدار وعده می دهد که پول فروشنده را در آینده پرداخت کند، این نوع تعهد برای فروشنده با چه عنوانی خوانده می شود؟
 الف) حساب پرداختنی ب) حساب دریافتنی ج) سند دریافتنی د) بستانکاران
- ۱۹- اگر مشتری پرداخت پول در آینده را کتباً تعهد کند، اصطلاحاً به آن چه گفته می شود؟
 الف) حساب دریافتنی ب) سند دریافتنی ج) حساب پرداختنی د) صورت مالی
- ۲۰- زمانی که خریدار در ازای خرید نسیه ی خود، پرداخت پول را در آینده وعده می دهد، اصطلاحاً به آن

چه می‌گویند؟

الف) سند پرداختنی ب) سند دریافتنی ج) حساب پرداختنی د) حساب دریافتنی

۲۱- اگر بدهی کتباً از طریق سفته، برات، چک مدت دار یا هر سند وعده دار تعهد شود، آن را می‌گویند

الف) سند پرداختنی ب) سند دریافتنی ج) حساب پرداختنی د) حساب دریافتنی

۲۲- اگر دارایی‌های موسسه ای ۱۷۰۰۰۰ ریال و بدهی‌های آن موسسه ۹۵۰۰۰ ریال باشد، مقدار سرمایه ی

شرکت چقدر است؟

الف) ۱۷۰۰۰۰ ریال ب) ۷۵۰۰۰ ریال ج) ۳۹۰۰۰ ریال د) ۲۶۵۰۰۰ ریال

۲۳- اگر در کسب و کاری سرمایه ۵۳۰۰۰ ریال و بدهی‌ها ۳۹۰۰۰ ریال باشد، دارایی‌های این کسب و کار چقدر

است؟

الف) ۴۰۰۰ ریال ب) ۵۳۰۰۰ ریال ج) ۳۹۰۰۰ ریال د) ۹۲۰۰۰ ریال

۲۴- کدام عبارت زیر صحیح است؟

الف) همیشه افزایش در وجه نقد، به منزله ی درآمد است.

ب) کاهش در وجه نقد همیشه به منزله هزینه نیست.

ج) برداشت نقطه ی مقابل سرمایه گذاری نیست.

د) هزینه‌ها مخارجی هستند که نقطه ی مقابل درآمد نیستند.

۲۵- فیلم برداری از فعالیت‌های یک دوره ی کسب کار را چه می‌گویند؟

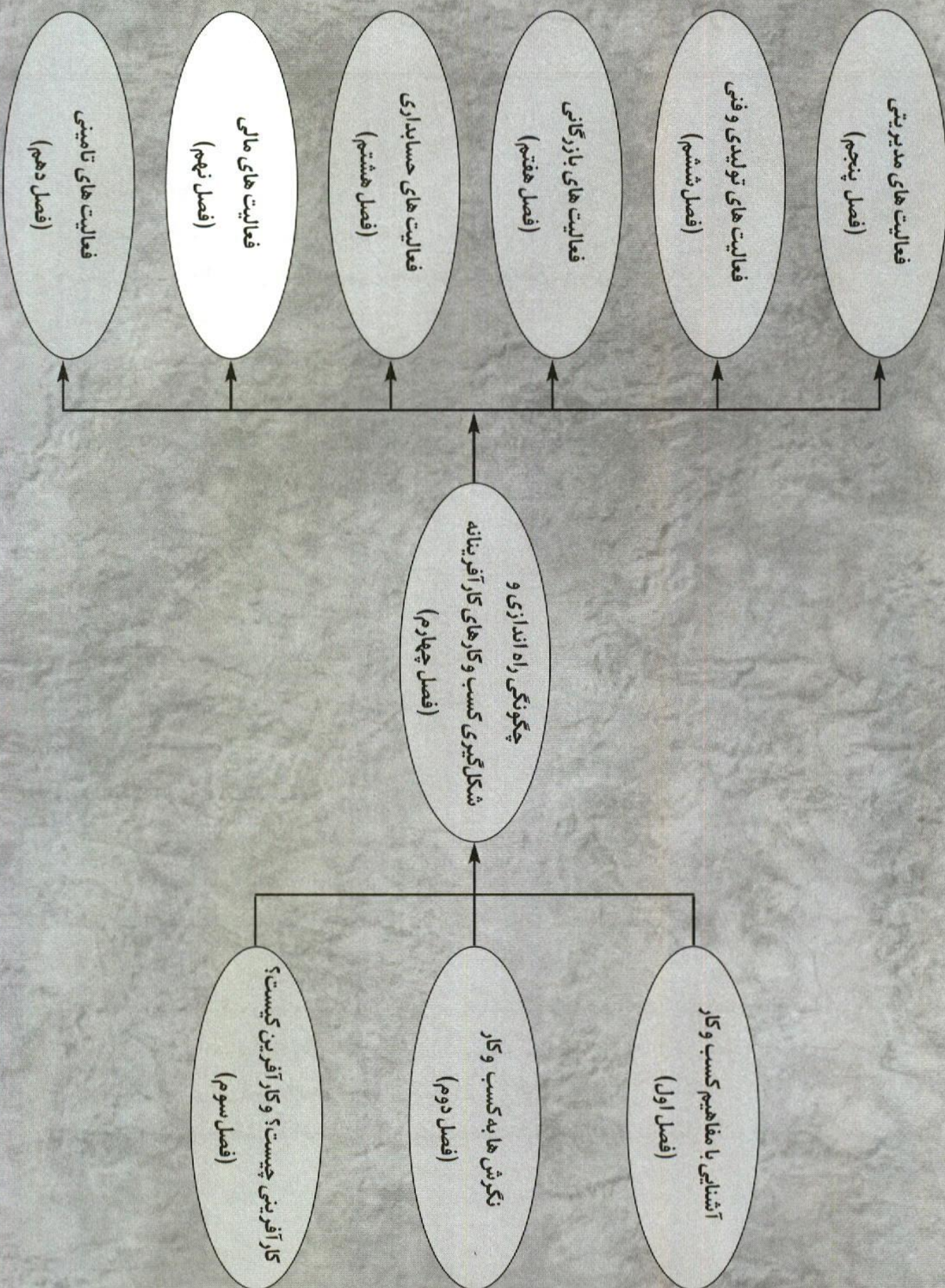
الف) صورت سرمایه ب) صورت درآمد ج) صورت گردش وجوه نقد د) ترازنامه

۲۶- مازاد هزینه‌ها نسبت به درآمدهای واحد کسب و کار را چه می‌گویند؟

الف) سود ویژه ب) زیان ویژه ج) صورت گردش وجوه نقد د) بدهی

۲۷- عکسی که در تاریخ معینی از یک واحد کسب و کار گرفته می‌شود، چه نامیده می‌شود؟

الف) صورت سود و زیان ب) صورت سرمایه ج) ترازنامه د) صورت گردش وجوه نقد



فصل نهم

فعالیت‌های مالی در کسب و کارهای کارآفرینانه

◀ اهداف رفتاری:

در پایان این فصل از دانشجویان انتظار می‌رود که:

- ضمن آشنایی با فعالیت‌های مالی، نحوه ی برنامه ریزی برای تامین نیازهای مالی را با توجه به مراحل توسعه ی کسب و کار بیان کنند؛
- ارتباط بین فعالیت‌های حسابداری و مالی را در هر کسب و کار بیان کنند؛
- مدل‌های سرمایه گذاری کارآفرینان را نام برده و توضیح دهند؛
- با نیازهای تامین مالی کارآفرینان، متناسب با مراحل توسعه کسب و کار آشنا شوند؛
- نقش و وظایف مدیریت مالی را تشریح نمایند؛
- منابع تامین مالی کارآفرینان را نام ببرند؛
- منابع خصوصی تامین مالی کارآفرینان را توضیح دهند؛
- منابع مالی کارآفرینان از طریق استقراض را تشریح کنند؛
- منابع تامین مالی کارآفرینان از طریق سرمایه را شرح دهند؛
- منابع داخلی تامین مالی برای کارآفرینان را تبیین نمایند.

◀ فعالیت‌های مورد انتظار:

از دانشجویان انتظار می‌رود در طول نیمسال تحصیلی یا پایان نیمسال، فعالیت‌های زیر را در قالب کارگروهی یا به صورت فردی انجام دهند:

- ۱- با مراجعه به یک شرکت، نیازهای تامین منابع مالی آن را در مراحل مختلف توسعه ی شرکت بررسی و نتایج را در کلاس مطرح کنند؛
- ۲- با مراجعه به یک شرکت و مصاحبه با مدیران یا بررسی مستندات مالی، روش‌های تامین منابع مالی شرکت را شناسایی نموده و اهمیت این روش‌ها را در موفقیت کسب و کار مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند؛
- ۳- مطالعه ی موردی این فصل را تجزیه و تحلیل کنند؛
- ۴- با مطالعه داستان موفقیت کارآفرین ایرانی، عوامل موفقیت کارآفرین را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند.

مقدمه

فرض کنید شما تصمیم گرفته‌اید کسب و کاری در زمینه‌ی تولید کمپوت راه‌اندازی کنید. برای انجام چنین کاری، مدیرانی برای خرید مواد اولیه استخدام می‌کنید، گروهی را برای تولید و فروش محصولات تولیدی گردهم می‌آورید. به زبان مالی، شما در دارایی‌هایی همچون موجودی انبار، ماشین‌آلات، زمین و نیروی کار سرمایه‌گذاری می‌کنید. میزان پول نقدی که در دارایی سرمایه‌گذاری می‌کنید، باید با میزان پولی که برای تدارک این دارایی‌ها تهیه کرده‌اید، برابری کند. زمانی که اقدام به فروش کمپوت‌های تولیدی می‌کنید، شرکت شما پول نقد ایجاد خواهد کرد. پول نقدی که شما را قادر خواهد ساخت تا امور شرکت را رتق و فتق کنید. شما امیدوار خواهید بود، پولی که به مرور زمان از محل فروش محصولات شرکت به دست خواهید آورد، بیشتر از میزان پول نقدی باشد که به کسب و کار خود تزریق می‌کنید. این اساس ایجاد ارزش در کسب و کار است. هدف کسب و کار، خلق ارزش برای شما، به عنوان مالک شرکت است و ارزش نیز در چارچوب ترازنامه‌ی^۱ شرکت منعکس می‌شود (Ross et al, 1990, p.4).

مدیریت مالی، قبل از هر چیز با تعیین ارزش در ارتباط است. ما مرتباً از خود سؤال می‌کنیم ارزش فلان دارایی، کالا یا سرمایه‌گذاری چقدر است؟ مدیریت مالی همچنین با اتخاذ بهترین تصمیمات سر و کار دارد. مثلاً آیا باید در یک کسب و کار خاص سرمایه‌گذاری کرد یا نه؟ شیوه‌ی صحیح تصمیم‌گیری در مدیریت مالی ایجاب می‌کند هرگاه ارزش یک دارایی بیش از قیمت آن باشد، آن را بخریم. اگر چه این شیوه‌ی تصمیم‌گیری ساده و منطقی به نظر می‌رسد، اما در شرایط پیچیده‌ی کسب و کارهای امروزی، اعمال آن به سادگی میسر نیست (دستگیر، ۱۳۸۱، ص ۲).

به طور کلی، مدیریت مالی شامل استفاده‌ی مؤثر از منابع در هر سازمان (حتی سازمان‌های غیرانتفاعی) برای ارتقای اهداف سازمانی است.

۱. برنامه ریزی مالی

تجزیه و تحلیل چگونگی وضعیت مالی شرکت، پیش‌بینی پیامدهای گوناگون سرمایه‌گذاری، تأمین

مالی، سیاست‌های تقسیم سود، و ارزیابی شیوه‌های گوناگون این گونه تصمیم‌گیری‌ها را برنامه‌ریزی مالی می‌نامند. در یک بررسی همه جانبه، باید آشکار کنیم که شرکت در گذشته چگونه بوده است، اینک در چه شرایطی به سر می‌برد، و در آینده چگونه خواهد شد. برنامه‌ریزان شرکت، نه تنها باید در این رهگذر، سمت و سوهای گوناگون و پنداشته شده‌ی تصمیم‌گیری‌ها را بررسی کنند، بلکه باید انحرافات از نتایج احتمالی واقعی را مطالعه کنند. زیرا پیامدهای مالی شرکت، بستگی به همین تصمیم‌گیری‌ها دارد. در برنامه‌ریزی‌های مالی، باید تأثیر گوناگون این تصمیم‌گیری را بر یکدیگر بررسی کرد. چون در همه‌ی تصمیم‌گیری‌های مالی، مسئله‌ی خطر (ریسک) نیز دخالت دارد. در زمینه‌ی مالی، برنامه‌ریزی بسیار سودمند است، چون مدیر شرکت را وادار می‌کند علت‌های انحراف از پیامدهای برنامه‌های پیش‌بینی شده را بررسی کند. گاه شرکت از پیش، هدف‌هایی را برای خود تعیین می‌کند و برای دسترسی به آن هدف‌ها، به برنامه‌ریزی‌های مالی و غیرمالی می‌پردازد که در این میان، برنامه‌های مالی برای رسیدن به آن هدف، نقش اصلی را بازی می‌کند.

زمانبندی و طول زمانی هر برنامه‌ریزی، به هدف و چگونگی فعالیت کسب و کار بستگی دارد. بیشتر کسب و کارها برنامه‌ی کاری خود را برای مدت زمانی یک سال سازماندهی می‌کنند. برخی نیز برای دستیابی به هدف‌های خود، به برنامه‌ریزی‌های سه ساله یا پنج ساله می‌پردازند. برخی نیز برنامه‌های ده ساله یا بیشتر را در دستور کار خود دارند.

جدول ۹-۱: نیازهای تأمین مالی متناسب با مراحل توسعه‌ی کسب و کار

(Fry, 1993, p.173)

نیازهای تأمین مالی	مراحل توسعه‌ی کسب و کار
منابع مالی برای ایجاد نمونه‌ی اولیه، تملک مکان برای کسب و کار، آماده کردن برنامه‌ی کسب و کار، تحقیق و توسعه و تحقیقات بازار	مرحله‌ی قبل از شروع کسب و کار
منابع مالی برای تأمین مواد اولیه و موجودی انبار، کارخانه و تجهیزات، اقدامات اولیه برای تبلیغات، پرداخت هزینه‌ی پروانه‌ی بهره‌برداری و پیش پرداخت‌ها	مرحله‌ی شروع کسب و کار
منابع مالی برای تبلیغات، هزینه‌ی فروش، حقوق و دستمزد کارکنان و مدیران، نرخ بهره، هزینه‌ی خدمات آب و برق و تلفن، افزودن به موجودی انبار، نیازهای جریان نقدینگی دوره‌ای یا فصلی	مرحله‌ی بهره‌برداری
منابع مالی برای توسعه‌ی امکانات، ایجاد روش‌های جدید توزیعی، گسترش حوزه‌های جغرافیایی، هزینه‌ی پذیره‌نویسی سهام برای تأمین مالی بیشتر	مرحله‌ی رشد

«فرد فری» در کتاب کارآفرینی خود به شرح نیازهای تأمین مالی کارآفرینان پرداخته و این نیازها را متناسب با مراحل توسعه‌ی کسب و کار کارآفرینان دسته‌بندی کرده است (جدول ۹-۱) (Ibid, p.173).

۲. مدیریت مالی و حسابداری

اغلب سؤال می‌شود تفاوت مدیریت مالی و حسابداری چیست؟ می‌توان گفت تفاوت مدیریت مالی و حسابداری در دیدگاه این دو است. حسابداری دیدگاهی تاریخی دارد و هدف اصلی آن ثبت وقایع گذشته است، در حالی که مدیریت مالی با تأکید بر تصمیم‌گیری و ایجاد ارزش، اساساً بر آینده متمرکز می‌شود. بنابراین، با استفاده از اطلاعات تاریخی حسابداری، مدیریت مالی به کاربرد چنین اطلاعاتی در آینده می‌پردازد. مدیریت مالی، سؤالاتی مثل «اکنون کجا هستیم؟» و «به کجا خواهیم رفت؟» را مطرح می‌کند (دستگیر، ۱۳۸۱، ص ۲).

کسب و کارهای کوچک و کارآفرین را معمولاً صاحبان سرمایه اداره می‌کنند. در این گونه شرکت‌ها هیچ‌گونه تضادی بین منافع صاحبان سرمایه و مدیران به وجود نمی‌آید، زیرا هر دو، یکی‌اند. یکی از هدف‌های بلندمدت شرکت باید ایجاد نقدینگی برای صاحبان شرکت و تضمین آینده‌ای روشن برای افزایش سرمایه‌گذاری آنان در شرکت باشد. به دیگر سخن، باید حداکثر کردن ثروت صاحبان شرکت (حداکثر کردن ارزش سهام شرکت) یکی از مهم‌ترین هدف‌های شرکت باشد. امروزه الزامات اجتماعی، مثل صرفه‌جویی در انرژی و جلوگیری از آلودگی محیط‌زیست نیز برای شرکت‌ها هدف است. سیاست‌های شرکت، در برگیرنده‌ی آن دسته از راهبردهایی است که شرکت برای دستیابی به هدف‌های خود به کار می‌بندد. سیاست‌های شرکت ممکن است در برگیرنده‌ی پرسش‌هایی باشد، مانند: آیا برای سرعت بخشیدن به رشد شرکت باید شرکتی دیگر را خرید؟ در هزینه‌های تحقیق و توسعه چه مقدار باید خرج کرد؟ محصول جدید، با قبول چه میزان ریسک باید تولید شود؟

هدف‌ها و سیاست‌ها را (البته در تئوری) صاحبان شرکت‌ها (سهامداران) و مدیران منتخب آنان (هیئت مدیره) تعیین می‌کنند. هیئت مدیره نیز مدیران اجرایی را برای انجام امور روزمره‌ی شرکت انتخاب می‌کند. بنابراین، سهامداران اختیارات فوق‌العاده‌ای به مدیران واگذار می‌کنند که این اختیارات، در برگیرنده‌ی تعیین هدف‌ها و انتخاب سیاست‌ها و اداره‌ی شرکت است. صاحبان شرکت‌ها به دو دلیل، کارهای یادشده را به عهده‌ی مدیران منتخب خود می‌گذارند: اول آن که برای صاحبان شرکت‌ها که ممکن است تعداد آنان بسیار زیاد باشد، حضور در شرکت خود و اداره‌ی امور، غیرعملی خواهد بود. دوم این که،

تخصص و تجربه‌ی مدیریت را فرا گرفته‌اند و بهتر از صاحبان شرکت می‌توانند امور شرکت را اداره کنند. امروزه بیشتر سهامداران، واگذاری اختیارات و مسؤولیت‌ها به مدیران را به شرط آن‌که عملکرد شرکت براساس پرداخت سود سهام و کسب درآمد رضایت‌بخش باشد، پذیرفته‌اند (همان مأخذ، صص ۱۱-۱۰).

۳. نقش کلیدی مدیریت مالی

مدیر مالی در شرکت، نقشی محوری و اساسی بازی می‌کند. وظایف مدیر مالی را در سازمان، به طور خلاصه می‌توان شامل بودجه‌بندی، تأمین مالی در بازارهای مالی، ارزیابی پروژه‌های سرمایه‌ای، و تعیین راهبردهای قیمت‌گذاری دانست. مدیر، متخصصی است که دانش مدیریت مالی نیز دارد. تخصص مدیریت مالی به سرعت در حال گسترش است و به همین دلیل شرکت‌ها پیوسته در جست‌وجوی مدیران مالی برخوردار از دانش و تخصص روز هستند. تقاضای روزافزونی که برای مدیریت مالی به وجود آمده، از دو عامل سرچشمه می‌گیرد: یکی از روش‌های تجزیه و تحلیل مالی و پیچیده‌تر شدن بازارهای سهام، و دیگری جهانی شدن شرکت‌های بسیاری که نیاز به تأمین مالی خارجی دارند. بنابراین، مدیران مالی نه تنها باید از فرهنگ تجاری شرکت و کشور خود آگاه باشند، بلکه باید با فرهنگ تجاری و قوانین مالی کشورهایی که با آن‌ها داد و ستد بازرگانی دارند نیز آشنا باشند. نقش اساسی مدیریت مالی در شرکت‌ها، امروزه در ارتقای سازمانی مدیران شرکت‌های بزرگ دنیا نیز آشکار است. در شرکت‌های بزرگی مانند جنرال موتورز، جنرال الکتریک و ای سی ای، مدیران مالی به جایگاه‌های بالای مدیریت دست یافته‌اند (همان مأخذ، ص ۱۴).

۲-۴: وظایف مدیر مالی

وظایف اصلی مدیریت مالی، تصمیم‌گیری در مورد سه مطلب مهم است: تصمیم درباره‌ی سرمایه‌گذاری، تصمیم درباره‌ی تأمین مالی و تصمیم در مورد تقسیم سود سهام. هر یک از این تصمیم‌ها باید مرتبط با هدف شرکت باشد و ترکیب مطلوب هر سه، ارزش شرکت را برای سهامداران حداکثر خواهد کرد. از آنجا که این تصمیم‌ها به هم وابسته‌اند، باید تأثیر در هم پیوسته‌ی آنان را بررسی کنیم.

۱- **تصمیم در زمینه‌ی سرمایه‌گذاری:** این از مهم‌ترین تصمیم‌هایی است که مدیر مالی در شرکت می‌گیرد. از آنجا که منافع آینده را نمی‌توان با اطمینان مشخص کرد، این گونه سرمایه‌گذاری‌ها با ریسک همراه است. بنابراین، آنان را باید براساس ارزش بازده پیش‌بینی شده و خطری که به دنبال دارد، ارزیابی کرد.

از این رو، تصمیم های سرمایه گذاری، مشخص کننده ی مجموع دارایی های شرکت و ترکیب خطر تجاری آن برای تأمین کنندگان سرمایه است.

تعیین معیار پذیرفتن یا نپذیرفتن سرمایه گذاری ها، و کمترین نرخ بازده مورد انتظار، از مسائل اساسی در تصمیم گیری های سرمایه گذاری هاست. علاوه بر انتخاب بین گزینه های مختلف سرمایه گذاری، مدیران شرکت باید از عهده ی استفاده ی صحیح از دارایی های موجود در شرکت برآیند. مدیران مالی، مسئولیت های عملیاتی مختلفی نسبت به اداره ی دارایی های شرکت دارند و درگیری آنان در اداره ی دارایی های جاری، بیش از دارایی های ثابت است.

۲. **تصمیم درباره ی تأمین مالی:** یکی دیگر از وظایف مهم مدیر مالی در شرکت، تعیین بهترین ترکیب تأمین مالی یا به عبارت دیگر، ساختار سرمایه است.

۳- **تصمیم در مورد تقسیم سود سهام:** سومین وظیفه ی مهم مدیر مالی، تصمیم گیری در مورد تقسیم سود سهام است. سود سهام، شامل درصدی از درآمد شرکت است که به سهامداران به عنوان سود سهام سالانه پرداخت می شود.

از آنچه در بالا گفته شد، معلوم می شود که مدیر مالی، همواره درگیر تصمیم گیری در سه زمینه ی مهم یادشده (سرمایه گذاری، تأمین مالی و تقسیم سود سهام) است، به گونه ای که تصمیم های وی منجر به حداکثر شدن ارزش سهام شرکت می شود. پس مدیر مالی با در هم آمیختن تصمیم های سه گانه ی بالا که بر یکدیگر اثر متقابل دارند، به سوی هدف شرکت گام برمی دارد. برای نمونه، تصمیم در مورد سرمایه گذاری در یک دارایی یا یک پروژه، لازمه اش تصمیم گیری در زمینه ی تأمین هزینه ی آن است. تصمیم جدید، به نوبه ی خود بر سیاست تقسیم سود شرکت اثر می گذارد و از آن تأثیر می پذیرد؛ زیرا سود تقسیم نشده ای که در تأمین مالی سرمایه گذاری هزینه شده، همان سود سهامی است که بین سهامداران تقسیم نشده است. مسئله ی مهم آن است که مدیر مالی باید اثر هر یک از تصمیم های بالا را بر افزایش یا کاهش ارزش شرکت بداند.

در کوشش برای تصمیم گیری بهینه، مدیر مالی از ابزار تجزیه و تحلیل، به ویژه در جهت برنامه ریزی و کنترل فعالیت های شرکت استفاده می کند. تجزیه و تحلیل های مالی، از پیش شرط ها و زمینه های بایسته برای گرفتن تصمیم های منطقی است (همان مأخذ، صص ۱۵-۱۴).

مدیر مالی باید بتواند برای تصمیم گیری درست در چارچوب هدف های شرکت، از ابزارهای تجزیه و تحلیل مالی استفاده کند. مدیران شرکت و تأمین کنندگان مالی بیرون از شرکت، مانند بستانکاران،

وام‌دهندگان و سهامداران، همگی تجزیه و تحلیل‌های مالی می‌کنند. هدف‌های مدیران شرکت از این گونه بررسی‌ها، هم به کار بردن کنترل‌های درون شرکت است و هم می‌خواهند بدانند تأمین‌کنندگان بیرونی سرمایه از بررسی موقعیت‌های مالی مؤسسه، چه هدف‌هایی را دنبال می‌کنند. پس شیوه‌ی این گونه تجزیه و تحلیل‌ها، با توجه به این که چه گروهی و با چه هدف‌هایی خواهان تجزیه و تحلیل مالی مؤسسه‌اند، فرق می‌کند.

بستانکاران تجاری، بیشتر خواهان به دست آوردن آگاهی از نقدینگی شرکت‌اند، زیرا طلب‌آنان، بیشتر کوتاه‌مدت است. آنان با تجزیه و تحلیل چگونگی نقدینگی شرکت، می‌توانند به خوبی توانایی پرداخت‌های شرکت را پیش‌بینی و ارزیابی کنند. از سوی دیگر، طلب‌دارندگان اوراق قرضه، بلندمدت است. از این رو، آنان خواهان دانستن نقدینگی و توان پرداخت شرکت در بلندمدت‌اند. این گروه از بستانکاران، ممکن است توانایی شرکت را از راه پردازش ساختار سرمایه، منابع و مصارف عمده‌ی وجوه، سودآوری شرکت در گذر زمان، و پیش‌بینی‌های آتی این سودآوری ارزیابی کنند.

سهامداران عادی، بیشتر خواهان سود سهام کنونی، سود سهام مورد انتظار و ثبات آن در طول زمان‌اند. پس ممکن است سهامداران عادی، بیشتر نگران سودآوری شرکت باشند و به شرایط مالی آن، تا جایی که توان پرداخت سود سهام و دوری از ورشکستگی را در بر می‌گیرد، دلبستگی نشان دهند.

یک مدیر مالی برای داشتن آگاهی‌های سودمند و ارزنده در جهت به دست آوردن منابع مالی گوناگون، باید به همه‌ی سمت و سوهای ارزیابی و بررسی توانمندی‌های مالی مؤسسه، که مردم و سازمان‌های تأمین‌کننده‌ی سرمایه خواهان آن‌اند، آشنایی داشته باشد. مدیر، همچنین برای به کار بردن کنترل داخلی، تجزیه و تحلیل‌های مالی می‌کند و نیز با سودآوری دارایی‌های گوناگون و اداره‌ی درست و کارآمد آن‌ها سروکار خواهد داشت.

جدا از تأمین‌کنندگان خارجی و خود مؤسسه‌ها، برخی از سازمان‌های دولتی نیز خواهان دستیابی به آگاهی‌های مالی و تجزیه و تحلیل این داده‌ها از دیدگاه‌های گوناگون - مانند برنامه‌ریزی و گرفتن مالیات - هستند. به هر روی، هر یک از این گروه‌های بهره‌گیرنده از اطلاعات مالی، بسته به نیاز خود، خواهان یک یا چند جنبه از این گونه اطلاعات‌اند و کانون اندیشه و تجزیه و تحلیل خود را بر آن می‌گذارند (همان مأخذ، صص ۱۷-۱۸).

۵. مدل‌های سرمایه‌گذاری کارآفرینان

مدل‌های سرمایه‌گذاری کارآفرینان می‌تواند به صورت مختلف باشد که مهم‌ترین این مدل‌ها عبارت‌اند از:

۱. مدل ادامه حیات^۲: هدف کسب و کار، حفظ وضع موجود و بقا برای دستیابی به الزامات و تعهدات مالی است.

۲. مدل درآمد^۳: کارآفرین در نقطه ای سرمایه گذاری می کند که کسب و کار قادر باشد تا جریان درآمدزای پایدار و مستمری برای سهامداران ایجاد نماید.

۳. مدل رشد^۴: با استفاده از این مدل، کارآفرین ضمن جست و جوی زمینه مهم سرمایه گذاری اولیه، سرمایه گذاری اساسی مجدد را دنبال می کند تا ارزش مالی شرکت افزایش یافته و در نهایت دستاورد مهم مالی برای سرمایه گذاران حاصل شود (Morris & Schindehutte & Allen, 2005, pp.730-31).

مطالعه موردی ۱۱:

افسانه های کارآفرینی^۵

«پائول اندن» همواره مردی بسیار مورد اعتماد و سخت کوش بوده است. طی هشت سال گذشته او در یک تعمیرگاه بزرگ اتومبیل کار کرده است. طی این مدت، او توصیه های زیادی به صاحب تعمیرگاه در مورد سرویس دهی جدید به مشتریان کرده است. یکی از این توصیه ها «گریس کاری سریع اتومبیل» است. با این نوع سرویس دهی، کسانی که می خواهند روغن اتومبیل خود را تعویض و آن را گریس کاری کنند، مجبور نیستند اتومبیل را در تعمیرگاه بگذارند و برای بردن آن بعداً مراجعه کنند. سه جایگاه گریس کاری وجود دارد که این کار در آن ها انجام می شود. معمولاً سرویس دهی کمتر از ۱۰ دقیقه طول می کشد و بیشتر کسانی که برای گریس کاری و تعویض روغن اتومبیل خود مراجعه می کنند، ظرف ۲۵ دقیقه می توانند آن را تحویل بگیرند. این سرویس دهی که بسیار مورد پسند مشتریان است، به افزایش پنج درصدی کل سود در سال گذشته منجر شد.

همسر «پائول» معتقد است که او ایده های زیادی دارد که می توانند سودمند از آب درآیند. همسرش به او گفت: «تو باید دست از کارت بکشی و برای خودت تعمیرگاهی باز کنی».

«پائول» دوست دارد این کار را بکند، اما اعتقاد دارد که چهار عامل وجود دارد که به ظهور موفقیت آمیز کسب و کار کارآفرینانه کمک می کند و او فاقد آن ها است. او توضیحاتی را در این زمینه به همسرش می دهد:

«اولاً، برای این که کارآفرین موفق بشوی، باید متفکر (ایده پرور) باشی، نه مجری. من مجری هستم. تفکر حوصله ام را سر می برد. من دوست ندارم کارآفرین باشم. ثانیاً، کسانی که مثل کارآفرینان به بهترین وجه انجام

2. Subsistence model

3. income model

4. growth model

5. Donald Kuratko & Richard Hodgetts (1995), *Entrepreneurship*, Dryden Press, p.35.

وظیفه می‌کنند، مخترع‌اند. اما من مخترع هم نیستم، بلکه راجع به رویکردهای جدید به روش‌های قدیمی کسب و کار فکر می‌کنم؛ آن هم اگر رویکرد جدیدی وجود داشته باشد. من بیشتر یک تعمیرکار سیارم تا یک مخترع. ثالثاً، باید خوش شانس باشی تا کارآفرین موفق بشوی. من سخت کار می‌کنم، اما خوش شانس نیستم. رابعاً، باید پول زیادی داشته باشی تا مثل یک کارآفرین، به خوبی انجام وظیفه کنی. من پول زیادی ندارم و شک دارم که آیا با ۵۰ هزار دلار می‌توانم کار خود را به عنوان یک کارآفرین آغاز کنم یا نه.»

سؤالات

۱. آیا پائول برای این که کارآفرین کارآمدی باشد، لازم است مخترع باشد؟ توضیح دهید.
۲. این که «پائول» بخواهد کارآفرین شود، باید پول زیادی داشته باشد، چقدر مهم است؟ توضیح دهید.
۳. تفکر کلی «پائول» چه عیبی دارد؟ حتماً بحث راجع به افسانه‌های کارآفرینی را در پاسخ خود بگنجانید.

افسانه‌های دهگانه‌ی کارآفرینی

اغلب افراد، برداشت درستی از عملکرد کارآفرینی ندارند و به جای واقع‌گرایی، برخی تصورات نادرست را تحت عنوان افسانه‌های کارآفرینی در ذهن خود ایجاد می‌کنند. برخی از مهم‌ترین این افسانه‌ها عبارت‌اند از:

- ✓ افسانه‌ی ۱: کارآفرینان متفکرند، نه مجری.
- ✓ افسانه‌ی ۲: کارآفرینی ذاتی است، نه اکتسابی.
- ✓ افسانه‌ی ۳: کارآفرینان همواره مخترع‌اند.
- ✓ افسانه‌ی ۴: کارآفرینان از لحاظ علمی و اجتماعی، با محیط‌های خود ناسازگارند.
- ✓ افسانه‌ی ۵: کارآفرینان باید با کلیه‌ی ویژگی‌های کارآفرینی مطابقت داشته باشند.
- ✓ افسانه‌ی ۶: برای کارآفرین بودن، پول لازم است.
- ✓ افسانه‌ی ۷: برای کارآفرین بودن، خوش شانس لازم است.
- ✓ افسانه‌ی ۸: برنامه‌ریزی دقیق برای کارآفرین رنج‌آور است.
- ✓ افسانه‌ی ۹: کارآفرینان به دنبال موفقیت می‌گردند، اما با شکست‌های زیادی مواجه می‌شوند.
- ✓ افسانه‌ی ۱۰: کارآفرینان بسیار ریسک‌پذیرند.

۶. منابع تامین مالی کارآفرینان

بدست آوردن وجوه مورد نیاز برای راه‌اندازی کسب‌وکارها، همواره به عنوان یک چالش اساسی برای کارآفرینان مطرح بوده است. فرایند بدست آوردن وجوه مورد نیاز ممکن است ماهها به طول انجامد و کارآفرینان را از حرفه مدیریت کسب‌وکارها منصرف کند. از سوی دیگر، بدون تامین مالی کافی،

کسب و کارهای نوپا هرگز به موفقیت نخواهند رسید. کمبود سرمایه گذاری عاملی موثر در شکست بسیاری از کسب و کارهاست؛ با این حال به دلیل نرخ بالای مرگ و میر کسب و کارهای کوچک جدید، موسسات مالی تمایل چندانی به قرض دادن و جوه یا سرمایه گذاری در آنها ندارند. فقدان سرمایه کافی، کسب و کار نوپا را با رها ساختن بر بنیان مالی ضعیف، مستعد شکست خواهد کرد.

سرمایه ای که کارآفرینان برای راه اندازی کسب و کارهایشان نیاز دارند، کاملاً همراه با ریسک است؛ چرا که سرمایه گذاران در این کسب و کارهای نوپا در قبال امکان دستیابی به پاداش های چشمگیر (سود سرمایه ای) باید برای احتمال از دست دادن کل سرمایه تزیق شده خود آماده باشند.

طیف گسترده ای از منابع تامین مالی (با امکان پذیری و هزینه های گوناگون)، در دسترس کارآفرینان قرار دارد و روشهای متفاوتی برای طبقه بندی آنها پیشنهاد شده است. در یک طبقه بندی، منابع به چهار دسته تقسیم شده است (بیگدلو، ۱۳۸۴، صص ۴۲-۳۸). این چهار دسته عبارتند از:

- منابع خصوصی تامین مالی؛
- منابع تامین مالی از طریق بدهی (استقراض)؛
- منابع تامین مالی از طریق سرمایه (حقوق صاحبان سهام)؛
- منابع داخلی تامین مالی

۱-۶. منابع خصوصی تامین مالی

اولین منبعی که کارآفرینان جهت تامین وجوه مورد نیاز برای راه اندازی کسب و کارشان، به آن رجوع می کنند، منابع خصوصی است.

۱-۱-۶. منابع شخصی (پس اندازهای شخصی): رایج ترین منبع تامین وجوه سرمایه ای که برای کسب و کارهای کوچک به کار می رود، از محل صندوق شخصی کارآفرینان تامین می شود. نخستین جایی که یک کارآفرین در جستجوی پول به سراغ آن می رود، منابع مالی شخصی اوست. این منبع ارزانترین منبع مالی در دسترس است.

۲-۱-۶. دوستان و بستگان: پس از صرف وجوه شخصی، کارآفرین به دوستان و بستگانی روی می آورد که ممکن است تمایل داشته باشند تا در کسب و کار او سرمایه گذاری کنند. به دلیل روابط آنها با کارآفرین، احتمال زیادی وجود دارد که این افراد سرمایه گذاری کنند. آنها اغلب صبورتر از دیگر سرمایه گذاران هستند. با وجود این، انتظارات غیرواقع گرایانه یا ریسک های درست درک نشده، از خطرهای این

سرمایه‌گذاری‌های خانوادگی است. برای پرهیز از چنین مسائلی، کارآفرینان باید صادقانه فرصت سرمایه‌گذاری و ریسک‌های آن را معرفی کنند تا در صورت شکست، دوستان و بستگان را با خود بیگانه نسازند.

۲-۶. تامین مالی از طریق بدهی (استقراض)

تامین مالی از طریق بدهی شامل وجوهی است که مالکان کسب‌وکارهای کوچک استقراض کرده‌اند و باید به همراه بهره متعلقه آن را بازپرداخت کنند. بسیاری از کارآفرینان به نوعی از سرمایه ناشی از بدهی (استقراض) برای راه‌اندازی کسب‌وکار خود بهره می‌برند. اگرچه وجوه قرض گرفته شده به کارآفرین این اجازه را می‌دهد که مالکیت کامل شرکت را در اختیار داشته باشد، با این حال او باید بدهی ایجاد شده در ترازنامه را تعهد کند و به همین ترتیب آن را به همراه بهره متعلقه، در آینده بازپرداخت کند. افزون بر این، به دلیل ریسک بیشتر کسب‌وکارهای کوچک، آنها باید نرخ بهره بیشتری را نیز پرداخت کنند. با وجود این، هزینه‌های تامین مالی از طریق استقراض، اغلب پایین‌تر از تامین مالی از طریق سهام بوده و برخلاف تامین مالی از طریق سهام، متضمن رقیق شدن مالکیت کارآفرینان در شرکت نیست.

کارآفرین که در جستجوی تامین مالی از طریق استقراض است، به سرعت با دامنه گسترده‌ای از گزینه‌های اعتباری روبرو می‌شود. در ادامه، منابع تامین مالی از طریق بدهی (استقراض) مرور خواهد شد.

۲-۶-۱. بانک‌های تجاری: بانک‌های تجاری بیشترین تعداد و بیشترین تنوع وام‌های کسب‌وکارهای کوچک را ارائه می‌کنند. مالکان کسب‌وکارها، بانک‌ها را به عنوان اولین قرض‌دهندگان مدنظر قرار می‌دهند. بانک‌ها غالباً در فعالیتهای اعطای وام خود محافظه‌کارانه عمل می‌کنند و ترجیح می‌دهند تا در هنگام تخصیص وام‌های خود به کسب‌وکارهای کوچک، آنها را به شرکت‌های در حال فعالیت اعطا کنند تا به یک شرکت نوپا با ریسک بالا. نخستین پرسشی که هنگام ارزیابی طرح کسب‌وکار کارآفرینان در ذهن بیشتر بانکداران نقش می‌بندد این است که «آیا این کسب‌وکار قادر به ایجاد وجوه نقد کافی برای بازپرداخت وام دریافتی است؟» گرچه بانک‌ها برای تضمین وام‌هایشان بروثیقه متکی هستند، ولی آنچه بازپرداخت وام را در موعد مقرر تضمین می‌کند، جریان نقد کافی شرکت است. از سوی دیگر، تهیه وثایق و راکد گذاردن آن نیز برای شرکت‌ها هزینه‌هایی را در بر دارد.

۲-۶-۲. وام‌های کوتاه‌مدت: وام‌های کوتاه‌مدت که برای کمتر از یکسال در نظر گرفته شده‌اند، رایج‌ترین

نوع وام‌های تجاری اعطاء شده به بنگاه‌های کوچک است. این وجوه نوعاً برای پرکردن حساب سرمایه در گردش، برای تامین مالی خرید موجودی بیشتر، بالا بردن برون‌داد (محصول) و تامین مالی فروش اعتباری به کار می‌رود. این وام هنگامی بازپرداخت می‌شود که موجودی به وجوه نقد تبدیل شود.

۳-۲-۶. **وام‌های میان‌مدت و بلندمدت:** وام‌های میان‌مدت و بلندمدت برای مدت یکسال یا بیشتر ارائه می‌گردد و معمولاً در افزایش سرمایه ثابت به کار می‌رود. بانک‌ها این وام‌ها را برای راه‌اندازی و آغاز به کار یک کسب و کار، ساخت یک کارخانه، خرید املاک و تجهیزات و تامین وجوه برای دیگر سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت اعطا می‌کنند. بازپرداخت این وام معمولاً ماهیانه یا فصلی تعیین می‌شود.

۴-۲-۶. **خط‌های اعتباری و اعتبارات اسنادی:** یک خط اعتباری به منظور حفظ جریان نقدی مثبت، وجوه کوتاه‌مدتی را به شرکت ارائه می‌کند؛ سپس هنگامی که در مراحل بعد، شرکت توانست مبالغ مورد نظر را به دست آورد، این وام بازپرداخت می‌گردد.

۵-۲-۶. **وام‌دهندگان به پشتوانه دارایی (وام رهنی):** وام‌دهندگان به پشتوانه دارایی، این امکان را برای کسب و کارهای کوچک فراهم می‌سازند تا وجوهی را از طریق وثیقه گذاردن دارایی‌های بعضاً بیکار خود (حسابهای دریافتنی، موجودیها، تجهیزات ثابت و...) قرض بگیرند. حتی شرکت‌های غیرسودده که صورتهای مالی آنها نمی‌تواند متصدیان وام را برای پرداخت وام‌های رایج متقاعد کند، می‌توانند وام‌های با پشتوانه دارایی را دریافت کنند. چنین شرکت‌هایی که جریان نقدی ضعیف دارند؛ اما از لحاظ دارایی غنی هستند، از این طریق می‌توانند از دارایی‌های نابهره‌ور خود برای تامین مالی توسعه شرکت و یا عبور از بحرانهای مالی استفاده کنند.

۶-۲-۶. **اعتبار تجاری:** در این روش، فروشندگان و عرضه‌کنندگان، خرید مواد اولیه و قطعات شرکت‌ها را به مدت ۳۰ تا ۹۰ روز یا بیشتر، با نرخ بهره معین تامین مالی می‌کنند.

۷-۲-۶. **عرضه‌کنندگان تجهیزات:** بیشتر فروشندگان تجهیزات از طریق ارائه تسهیلات خرید، مالکان کسب و کارها را تشویق می‌کنند تا تجهیزات مورد نیاز خود را از آنان خریداری کنند. این روش تامین مالی تا حدود زیادی مشابه اعتبار تجاری است. معمولاً فروشندگان تجهیزات، یک شرایط اعتباری منطقی با پرداخت منصفانه که در طول عمر تجهیزات به طور متعادل تقسیط شده باشد را پیشنهاد می‌کنند.

۸-۲-۶. **شرکتهای تامین مالی تجاری:** شرکتهای تامین مالی تجاری انواع مشابهی از وام‌های بانکی را در اختیار قرار می‌گذارند و معمولاً ریسک بیشتری را نیز نسبت به رقبای محافظه‌کارشان، در پرتفوی وام‌هایشان تقبل می‌کنند. این شرکت‌ها معمولاً گزینه‌های اعتباری بسیاری را همانند بانک‌های تجاری

پیشنهاد می‌کنند. با وجود این، به دلیل اینکه وام‌های آنها دربردارنده ریسک بیشتری است، شرکتهای تامین مالی تجاری نرخ بهره بیشتری را نسبت به بانکهای تجاری درخواست می‌کنند.

۹-۲-۶. **کمک‌های دولتی:** در بسیاری از کشورها، دولت‌ها برای کمک به کارآفرینان در راه‌اندازی کسب‌وکارهای نوپا و یا در حال رشدشان، تسهیلاتی را با نرخ بهره پائین یا بازپرداخت بلندمدت اعطا می‌کنند. بنا به مقتضیات مکانی، سازمانها و نهادهای گوناگونی که در ایران، گزینه‌هایی از این نوع منابع مالی را در اختیار کارآفرینان می‌گذارند، عبارتند از: صندوق حمایت از فرصت‌های شغلی، صندوق تعاون کشور، دفتر همکاری‌های ریاست جمهوری، بانک کشاورزی، سازمان همیاری اشتغال جهاد دانشگاهی، سازمان صنایع کوچک، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، شرکت شهرکهای صنعتی ایران، وزارت صنایع، سازمان مدیریت و برنامه ریزی.

۳-۶. منابع تامین مالی از طریق سرمایه (حقوق صاحبان سهام)

اتکاء صرف بر بدهی و استقراض برای تامین مالی راه‌اندازی و یا رشد و توسعه کسب و کار، ممکن است مشکلات بی‌شماری را به وجود آورد. سرمایه به دست آمده از استقراض، سرمایه صوری نیست. مدت زمان وام‌های آن به ندرت از ۳ تا ۵ سال فراتر می‌رود. از سوی دیگر سرمایه ناشی از بدهی (استقراض)، سرمایه متعهدی نیست. بدهی، بازپرداخت‌های دوره‌ای بهره (فرع وام) و پرداخت نهایی اصل وام را ایجاب می‌کند. این عامل باعث می‌شود که در هنگام افت فروش یا دیگر فشارهایی که بر روی سودآوری و به ویژه بر روی جریان نقدی وارد می‌شود، شرکت در معرض تهدید قرار بگیرد. در چنین مواقعی که شرکت از بازپرداخت‌های بدهی‌اش ناتوان می‌شود، بانک‌ها ممکن است به عنوان آخرین راه‌چاره، دارایی‌ها را به مالکیت خود درآورند و یا شرکت را مجبور به انحلال سازند. به همین دلیل صاحب نظران توصیه می‌کنند که برای شرکتهای یا دست‌کم شرکت‌های با پتانسیل رشد بالا، سرمایه‌های ریسکی متعهد و صبور که بازدهی آن پس از موفقیت قریب‌الوقوع شرکت پرداخت می‌گردد، مناسب‌ترین انتخاب خواهند بود. این‌گونه منابع مالی برای کسب‌وکارهای جدید، مطلوب محسوب می‌شوند؛ چراکه این منابع عمدتاً بر چشم‌انداز آتی شرکت تمرکز می‌کنند، در حالی که بانک‌ها اغلب عملکرد گذشته شرکت را به عنوان معیار اصلی مدنظر قرار می‌دهند.

در تامین مالی از طریق سرمایه (سهام)، سرمایه‌گذار، مالک شرکت می‌شود. در این روش، ضمن اینکه ریسک تقسیم می‌شود، عایدات بالقوه آن نیز تقسیم می‌گردد. برخی از منابع رایج تامین سرمایه از طریق

سهام را در این بخش مرور می کنیم.

۱-۳-۶. **فرشتگان کسب و کار^۶**: یک ضرب المثل رایج در مورد کارآفرینی آن است که اولین سرمایه گذاران کسب و کارهای جدید متشکل از سه «F» هستند: «دوستان - خانواده - ابله ها»^۷ و فرشتگان کسب و کار جزء دسته آخر می باشند (مقیمی و پازوکی، ۱۳۸۷، صص ۸-۳۰۷)

این اصطلاح برای توصیف سرمایه گذارانی به کار می رود که سرمایه اولیه شرکت های پرریسک که در مرحله آغازین قرار دارند را فراهم می سازند. فرشتگان کسب و کار، افراد ثروتمندی هستند که سرمایه گذاری مستقیمی را در شرکت هایی که در ابتدای راه هستند و هنوز قیمتی برای آنها تعیین نشده است، انجام می دهند. این در حالی است که هیچ گونه ارتباط خویشاوندی نیز با کارآفرین ندارند. در اغلب موارد، فرشتگان کسب و کار در جستجوی فعالیتهایی هستند که درباره آن تاحدودی چیزهایی را بدانند و بیشتر انتظار دارند تا دانش، تجربه و انرژی شان را همانند پول شان، در یک شرکت سرمایه گذاری کنند.

۲-۳-۶. **شرکا**: یک کارآفرین می تواند برای گسترش سرمایه کسب و کار پیشنهادی، شریکی را انتخاب کند. دو نوع شریک وجود دارد: شرکایی که شخصا مسئول کل بدهی های کسب و کار هستند و شرکای محدود که مسئولیت محدود آنها، دارایی هایشان را از ادعای اعتباردهندگان و بستانکاران شرکت محفوظ نگه می دارد.

۳-۳-۶. **شرکت های سهامی بزرگ**: بسیاری از شرکتهای بزرگ در سراسر دنیا، صندوقهای سرمایه گذاری مخاطره پذیرشان را برای تامین مالی پروژه های توأم با کسب و کارهای کوچک ایجاد کرده اند. هدف از این سرمایه گذاری ها، بیشتر پیگیری اهداف استراتژیک شرکت است (همانند دستیابی به فناوری نوین)، تا اینکه صرفا دستیابی به منافع مالی حاصل از آن مدنظر باشد.

۴-۳-۶. **شرکت های سرمایه گذاری مخاطره پذیر**: شرکتهای سرمایه گذاری مخاطره پذیر، شرکتهای خصوصی و سودطلبی هستند که سرمایه خود را در فعالیتهای پرریسک یا نوپا سرمایه گذاری می کنند. بیش از یک سوم از سرمایه گذاری های سرمایه گذاران مخاطره پذیر، منتج به شکست و زیان می شود. سرمایه گذاران مخاطره پذیر غالباً در کسب و کارهایی سرمایه گذاری می کنند که هنوز هیچ گونه درآمدی را ایجاد نکرده اند و محصولی را در جریان تولید ندارند و از یک تیم کامل مدیریتی و با تجربه نیز بهره مند نیستند.

۵-۳-۶. **عرضه عمومی سهام (عمومی شدن)**: در مراحل پسین تامین مالی، کارآفرینان می توانند از طریق

6. Business angels

7. friends-Family-Fools

فروش سهام شرکتهایشان به عموم سرمایه‌گذاران، به یک شرکت عمومی (سهامی عام) تبدیل شوند. این روش یک روش کارا برای دستیابی به سرمایه موردنیاز است، اما مستلزم فرایندی هزینه‌زا و زمانبر است. عمومی شدن برای هر کسب و کار کوچکی امکان‌پذیر نیست، و در واقع تنها تعداد کمی از کارآفرینان قادرند تا شرکتهای نوپای خود را عمومی کنند.

۴-۶. منابع داخلی تامین مالی

یک کسب و کار به نوبه خود، ظرفیت ایجاد سرمایه توسط خودش را داراست. این نوع تامین مالی برای هر شرکت کوچکی در دسترس است.

۱-۴-۶. عاملیت حسابهای دریافتنی: یک کسب و کار کوچک می‌تواند بصورت یکجا مطالبات و حسابهای دریافتنی خود را (که برخی از این حسابها هیچگاه وصول نمی‌شوند) به یک عامل بفروشد. تحت دادوستدی که به صورت «با رجوع» تنظیم شده باشد، مالک شرکت، مسئولیت مشتریانی را که از پرداخت حسابها خودداری کنند، خود بر عهده می‌گیرد. در دادوستدی که به صورت «بدون رجوع» تنظیم شده باشد، مالک از مسئولیت جمع‌آوری آنها فارغ خواهد شد و چنانچه برخی حسابها وصول نشود، عامل، دچار زیان خواهد شد. عاملها معمولاً از ۶۰ تا ۹۵ درصد از ارزش اسمی حسابهای دریافتنی یک کسب و کار کوچک را پرداخت می‌کنند، که این دامنه به موارد مختلفی بستگی دارد.

۲-۴-۶. اجاره (لیزینگ) یا اجاره به شرط تملیک: امروزه کسب و کارها می‌توانند ذاتاً هر نوع دارایی را - از فضای اداری گرفته تا تلفن و رایانه و تجهیزات سنگین - اجاره کنند. از طریق اجاره دارایی‌های گران‌قیمت، مالک کسب و کار کوچک قادر خواهد بود تا بدون راکد گذاردن سرمایه ارزشمند خود، برای یک دوره زمانی طولانی‌تر از آنها استفاده کند. به عبارت دیگر، مدیر می‌تواند نیازمندیهای سرمایه‌ای ثابت و بلندمدت کسب و کار را با اجاره تجهیزات و ماشین‌آلات کاهش دهد، تا حدی که هیچ‌گونه سرمایه‌گذاری در دارایی‌های مستهلک شونده انجام نپذیرد. همچنین شرکت می‌تواند با اجاره به شرط تملیک دارایی‌هایی همچون زمین، نیازهای سرمایه‌ای اولیه خود را کاهش دهد.

۳-۴-۶. کارتهای اعتباری: برخی کارآفرینان در صورتی که از یافتن منابع مالی از محلهای دیگر ناامید باشند، شرکتهایشان را با استفاده از بی‌دردسرتترین منبع تهیه سرمایه، راه‌اندازی می‌کنند که این منبع همان کارت‌های اعتباری شخصی آنهاست. با قرار دادن هزینه‌های آغاز به کار و راه‌اندازی شرکت بر روی کارتهای اعتباری، کارآفرینان باید بیش از هر منبع دیگری پرداخت بهره سالیانه را در نظر بگیرند که این

منبع را گران و پرریسک می کند. با وجود این، برخی کارآفرینان گزینه دیگری را پیش رو نخواهند داشت. ۴-۴-۶. سود انباشته: در مراحل نظیر مرحله جوانی، رشد یا بلوغ، شرکتها می توانند از منبع داخلی سود انباشته نیز برای تامین مالی نیازمندی های مالی خود استفاده کنند. این منبع را می توان یکی از کم هزینه ترین منابع تامین مالی دانست که برای تامین نیازهای بلندمدت و توسعه ای شرکت به کار می رود.

افزون بر همه این موارد، یک کسب و کار کوچک می تواند نیازمندیهای سرمایه ای خود را با صرفه جویی در هزینه های ممکن، به کمترین حد برساند. کارآفرین بایستی شیوه های صرفه جویی در خرج پول را مورد توجه قرار دهد. مواردی نظیر خرید تجهیزات استفاده شده (مستعمل) یا بازیابی شده، تبدیل دارایی شخصی به دارایی های تجاری، تبدیل دارایی های غیربهره ور به دارایی های بهره ور و کاهش هزینه در هر جا که ممکن است.

گرچه برخی از منابع مالی ذکر شده هم اکنون در کشور ما رایج نیستند، با وجود این، با توسعه بازار مالی و ترویج ابزارهای موجود در این بازارها می توان منابع مالی گوناگونی را برای کارآفرینان و مالکان کسب و کارهای کوچک فراهم آورد. هر چه گستردگی منابع و حق انتخاب کارآفرینان افزایش یابد، آنان قادر خواهند بود راهکارهای اجرایی بیشتری را برای رفع نیازهای مالی و رویارویی با بحرانهای مالی در اختیار داشته باشند. این امر ضمن کاهش ریسک های مرتبط، امکان گزینش منبعی با کمترین هزینه را مهیا می سازد. همان گونه که اشاره شد، هریک از این منابع، نقاط ضعف و قوت خاص خود را دارا هستند که کارآفرینان باید با بررسی شرایط، هزینه ها و همچنین تحلیل امکانپذیری هریک از آنها، گزینه بهینه را انتخاب کنند. برای مثال، مشخص شد که گرچه تامین مالی ناشی از بدهی (استقراض) هزینه های کمتری را نسبت به تامین مالی از طریق سرمایه به شرکت تحمیل می کند، اما نمی تواند به عنوان منابع متعهد مورد توجه قرار گیرد. از سوی دیگر، اگرچه منابع مالی ناشی از سرمایه مستلزم پرداخت بهره نیست، ولی می تواند با رقیق کردن مالکیت کارآفرین، توان کنترل وی را در فرایند تصمیم گیری ها کاهش دهد.

داستان موفقیت کارآفرینان ایرانی (۵)

مهندس سعید سعادت (کارآفرین IT)

سعید سعادت متولد سال ۱۳۳۲ است. او در خانواده‌ای که وضع مالی متوسطی داشت به دنیا آمد. در کودکی به کارهای فنی و آموزشی علاقه‌مند بود و آرزو داشت رئیس دانشگاه شود. اولین بار در دوران دبستان با فروش بعضی محصولات کوچک برای خودش درآمد اندکی کسب کرد. در جوانی به تدریس خصوصی علاقه‌مند شد و بعد از گرفتن دیپلم، به تدریس خصوصی پرداخت. او در دوران جوانی آموزشگاهی دایر کرد و کار تدریس را ادامه داد. ابتدا با آموزش الکترونیک کار خود را آغاز کرد و کم‌کم با گسترش IT به سمت آن گرایش بیش‌تری پیدا کرد و کار خود را توسعه داد.

در زمان جنگ با مشکلات بسیاری رو به رشد و بسیاری از همکارانش از کارشان کناره‌گیری کردند. اما او ناامید نشد و حتی گاهی اوقات با قرض کردن، حقوق کارمندانش را پرداخت می‌کرد. او تمام کارهایش را بدون حمایت خانواده انجام داد و تمام منابع مالی را خودش تهیه کرد. اما در نهایت، همه‌ی تلاش‌ها نتیجه داد و اکنون او مدیریت ۲۰ مؤسسه را بر عهده دارد. تولیدات نرم‌افزاری، خدمات کامپیوتری، آموزش دوره‌های مختلف IT از مبتدی تا بسیار پیشرفته و انتشار کتاب‌های آموزشی از جمله فعالیت‌هایی است که مجموعه‌های زیر نظر او انجام می‌دهند.

او فعالیتش را در ابتدا به صورت تدریجی و با ریسک کم آغاز کرد و پس از کسب موفقیت، دست به کارهای بزرگ‌تری زد. تاکنون بیش از ۶۰ جلد کتاب مفید از طریق «مجمع فنی تهران» منتشر شده و این مؤسسه بیش از یک میلیون جوان را آموزش داده است. همچنین نوآوری‌های مختلفی در مورد تدریس IT داشته است. او صداقت داشتن، شفاف عمل کردن و پشتکار را از عوامل موفقیت خود می‌داند و به جوانان توصیه می‌کند: «کار IT را دنبال کنند، چون IT یک راه میانبر است و با این توسعه‌ی تکنولوژی نمی‌توان راه‌های سنتی را دنبال کرد و همه‌ی جوانان باید خودشان را برای این جهش آماده کنند. خداوند هم قطعاً کمک کرده، موفقیت جوانان را تضمین می‌کند.»

پرسش‌های تشریحی فصل نهم

۱. مدیریت مالی را با ذکر مثالی تشریح نمایید؟
۲. برنامه‌ریزی مالی چیست؟
۳. مدل‌های سرمایه‌گذاری کارآفرینان را نام برده و هر یک را مختصراً شرح دهید؟

۴. نیازهای تأمین مالی کارآفرینان را متناسب با مراحل توسعه کسب و کار تشریح نمایید؟
۵. تفاوت بین مدیریت مالی و حسابداری را مختصراً شرح دهید؟
۶. نقش کلیدی مدیریت مالی و علت تقاضای روزافزون برای آن را مختصراً تشریح کنید؟
۷. وظایف مدیر مالی را نام برده و هر یک را مختصراً شرح دهید؟
۸. منابع تأمین مالی کارآفرینان را در قالب طبقه بندی اصلی و زیرمجموعه های مرتبط نام ببرید؟
۹. منابع خصوصی تأمین مالی کارآفرینان را ذکر کرده و هر یک را مختصراً شرح دهید؟
۱۰. منابع تأمین مالی از طریق بدهی را بیان نموده و برای هر یک توضیح مختصری ارائه نمایید؟
۱۱. منابع تأمین مالی از طریق سرمایه کدامند؟ هر یک را مختصراً تشریح کنید؟
۱۲. منابع داخلی تأمین مالی برای کارآفرینان را نام برده و هر یک را به صورت مختصر تبیین نمایید؟

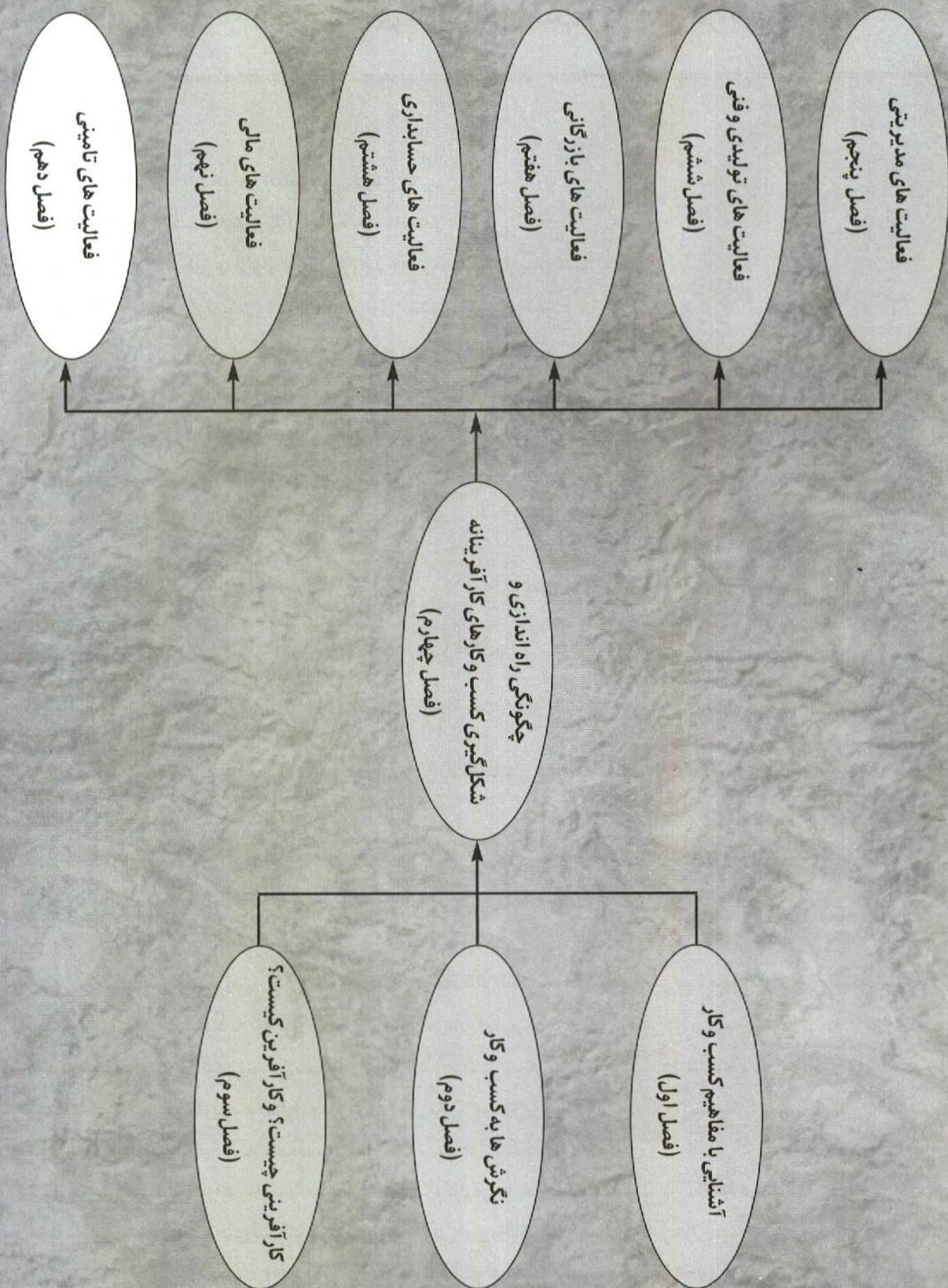
پرسش های چهار گزینه ای فصل نهم

- ۱- کدام یک از سوالات ذیل در مدیریت مالی مطرح است؟
 الف) کجا بوده ایم ب) در کجا هستیم ج) به کجا خواهیم رفت د) موارد ب و ج
- ۲- در تفاوت حسابداری و مدیریت مالی، هدف اصلی حسابداری چیست؟
 الف) تمرکز بر آینده ب) ایجاد ارزش ج) ثبت وقایع گذشته د) به کجا خواهیم رفت
- ۳- سهامداران عادی شرکت علاقمند به کدام یک از موضوعات مالی هستند؟
 الف) سود سهام ب) نقدینگی ج) توان پرداخت کوتاه مدت د) توان پرداخت بلند مدت
- ۴- مدیریت مالی قبل از هر چیز با چه موضوعی سر و کار دارد؟
 الف) اداره وجوه نقد ب) تعیین ارزش ج) تصمیمات مالی د) تأمین مالی
- ۵- مدیر مالی همواره درگیر تصمیم گیری در چه زمینه ی مهمی است؟
 الف) سرمایه گذاری ب) تأمین مالی ج) تقسیم سود سهام د) هر سه مورد
- ۶- منابع مالی برای تأمین مواد اولیه و موجودی انبار، کارخانه و تجهیزات و هزینه ی پروانه بهره برداری مربوط به کدام مرحله توسعه کسب و کار است؟
 الف) مرحله بهره برداری ب) مرحله رشد ج) مرحله قبل از شروع کسب و کار د) مرحله شروع کسب و کار
- ۷- کدام یک از موارد زیر بیانگر ویژگی مدیریت مالی نیست؟
 الف) اکنون کجا هستیم؟ ب) به کجا خواهیم رفت؟

- (ج) تأکید بر تصمیم‌گیری و ایجاد ارزش (د) ثبت وقایع گذشته
- ۸- کدام گروه از افراد بیشتر خواهان سود سهام کنونی، سود سهام مورد انتظار و ثبات آن در طول زمان هستند؟
 الف) بستانکاران تجاری (ب) وام‌دهندگان (ج) سهامداران (د) مدیران مالی
- ۹- منابع مالی برای توسعه‌ی امکانات، ایجاد روش‌های توزیعی، گسترش حوزه‌های جغرافیایی و هزینه‌های پذیره‌نویسی سهام برای تأمین مالی، بیشتر مربوط به کدام مرحله توسعه‌ی کسب و کار است؟
 الف) مرحله بهره‌برداری (ب) مرحله قبل از شروع کسب و کار
 (ج) مرحله رشد (د) مرحله شروع کسب و کار
- ۱۰- موضوع ساختار سرمایه در حوزه‌ی مباحث کدام نوع تصمیم‌گیری مدیریت مالی است؟
 الف) تصمیم در زمینه‌ی سرمایه‌گذاری (ب) تصمیم درباره‌ی تأمین مالی
 (ج) تصمیم درباره‌ی تقسیم سود سهام (د) هر سه مورد
- ۱۱- در کدام یک از مدل‌های سرمایه‌گذاری کارآفرینان، هدف کسب و کار حفظ وضع موجود و بقا برای دستیابی به الزامات و تعهدات مالی است؟
 الف) مدل درآمد (ب) مدل ادامه حیات (ج) مدل رشد (د) مهندسی ارزشی
- ۱۲- با استفاده از کدام یک از مدل‌ها، کارآفرین ضمن جست‌وجوی زمینه مهم سرمایه‌گذاری اولیه، سرمایه‌گذاری اساسی مجدد را دنبال می‌کند؟
 الف) مدل ریسک بهینه (ب) مدل ادامه حیات (ج) مدل رشد (د) مدل درآمد
- ۱۳- با استفاده از کدام مدل سرمایه‌گذاری کارآفرینان، ارزش مالی شرکت افزایش یافته و در نهایت دستاورد مهم مالی برای سرمایه‌گذاران حاصل می‌شود؟
 الف) مدل درآمد (ب) مدل ادامه حیات (ج) مدل رشد (د) هر سه مدل
- ۱۴- در کدام یک از مدل‌ها، کارآفرین در نقطه‌ای سرمایه‌گذاری می‌کند که کسب و کار قادر باشد تا جریان درآمدزای پایدار و مستمری برای سهامداران ایجاد نماید؟
 الف) مدل ادامه حیات (ب) مدل درآمد (ج) مدل رشد (د) مهندسی ارزش
- ۱۵- اولین منبعی که کارآفرینان جهت تأمین وجود مورد نیاز برای راه‌اندازی کسب و کارشان به آن رجوع می‌کنند، کدام است؟
 الف) حقوق صاحبان سهام (ب) منابع خصوصی (ج) استقراض (د) منابع داخلی
- ۱۶- رایج‌ترین و ارزان‌ترین منبع تأمین وجوه سرمایه‌ای برای کسب و کارهای کوچک کدام است؟
 الف) منابع شخصی (ب) دوستان و بستگان (ج) بانک‌های تجاری (د) وام رهنی
- ۱۷- کدام یک از موارد زیر تحت عنوان منابع خصوصی دسته‌بندی می‌شود؟
 الف) پس‌اندازهای شخصی (ب) دوستان (ج) بستگان (د) هر سه مورد

- ۱۸- کدام یک از موارد زیر جزء ویژگی های تأمین مالی از طریق بدهی (استقراض) است؟
 الف) هزینه های این روش بالاتر از تأمین مالی از طریق سهام است.
 ب) متضمن رقیق شدن مالکیت کارآفرینان است.
 ج) کسب و کارهای کوچک نرخ بهره بیشتر می پردازند
 د) هر سه مورد
- ۱۹- کدام دسته از وجوه برای پرکردن حساب سرمایه در گردش برای تأمین مالی خرید موجودی بیش تر به کار می رود؟
 الف) وام های میان مدت ب) وام های بلند مدت ج) وام های رهنی د) وام های کوتاه مدت
 ۲۰- کدام دسته از وام ها برای راه اندازی و آغاز یک کسب و کار اعطا می شوند؟
 الف) وام های کوتاه مدت ب) وام های میان مدت و بلند مدت
 ج) وام های رهنی د) اعتبارات اسنادی
- ۲۱- به منظور حفظ جریان نقدی مثبت، وجوه کوتاه مدتی به شرکت ارائه می گردد و سپس هنگامی که شرکت مبالغ مورد نظر را به دست آورد، وام را بازپرداخت می نماید، این نوع تسهیلات را چه می گویند؟
 الف) وام های رهنی ب) اعتبارات اسنادی ج) حقوق صاحبان سهام د) فرشتگان کسب و کار
- ۲۲- شرکت هایی که جریان نقدی ضعیف دارند، اما از لحاظ دارایی غنی هستند، با چه شیوه ای می توانند از بحران های مالی عبور کنند؟
 الف) خط اعتباری ب) اعتبار اسنادی ج) وام رهنی د) اعتبار تجاری
- ۲۳- در کدام روش تأمین مالی، کسب و کارهای کوچک با وثیقه گذاران دارایی های خود، اقدام به استقراض می نمایند؟
 الف) وام رهنی ب) اعتبار تجاری ج) وام کوتاه مدت د) اعتبار اسنادی
- ۲۴- زمانی که فروشندگان، خرید مواد اولیه و قطعات شرکت ها را به مدت سی تا نود روز یا بیش تر با نرخ بهره معین تأمین مالی می کنند، کدام روش تأمین مالی مطرح است؟
 الف) اعتبار اسنادی ب) اعتبار تجاری ج) وام رهنی د) حقوق صاحبان سهام
- ۲۵- در کدام یک از روش های تأمین مالی، ضمن این که ریسک تقسیم می شود، عایدات بالقوه نیز تقسیم می شود؟
 الف) اعتبار اسنادی ب) حقوق صاحبان سهام
 ج) کمک های دولتی د) شرکت های تأمین مالی تجاری
- ۲۶- در کدام روش تأمین مالی، سرمایه اولیه شرکت های پر ریسک که در مرحله آغازین قرار دارند، تأمین می شود؟
 الف) وام کوتاه مدت ب) فرشتگان کسب و کار ج) اعتبار اسنادی د) عرضه عمومی سهام
- ۲۷- در کدام روش تأمین مالی، هدف تسهیل دهنده به جای دستیابی به منافع مالی، بیش تر پیگیری اهداف استراتژیک خود است؟
 الف) عرضه عمومی سهام ب) شرکت های تأمین مالی تجاری

- (ج) اعتبار تجاری (د) شرکت‌های سهامی بزرگ
- ۲۸- کدام گروه از تأمین‌کنندگان مالی، غالباً در کسب و کارهایی سرمایه‌گذاری می‌کنند که هنوز هیچ درآمدی را ایجاد نکرده‌اند و از یک تیم کامل مدیریتی و با تجربه نیز بهره‌مند نیستند؟
- (الف) شرکت‌های سهامی بزرگ (ب) شرکت‌های تأمین مالی تجاری
- (ج) بانک‌های تجاری (د) شرکت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر
- ۲۹- کدام یک از روش‌های تأمین مالی، روشی کارا برای دستیابی به سرمایه مورد نیاز است، اما مستلزم فرآیندی هزینه‌زا و زمان‌بر است؟
- (الف) فرشتگان کسب و کار (ب) عرضه عمومی سهام (ج) اعتبار تجاری (د) شرکت‌های سهامی بزرگ
- ۳۰- کدام یک از موارد زیر جزء منابع تأمین مالی از طریق سرمایه یا حقوق صاحبان سهام است؟
- (الف) فرشتگان کسب و کار (ب) اعتبار تجاری (ج) وام رهنی (د) اعتبار اسنادی
- ۳۱- کدام یک از موارد زیر تحت عنوان منابع داخلی تأمین مالی مطرح نیست؟
- (الف) لیزینگ (ب) سود انباشته (ج) کارت‌های اعتباری (د) شرکاء
- ۳۲- دادوستدی که یک کسب و کار کوچک به صورت یک جا مطالبات خود را به طرف مقابل بفروشد، چه نامیده می‌شود؟
- (الف) لیزینگ (ب) عاملیت حساب‌های دریافتی (ج) کارت‌های اعتباری (د) عرضه عمومی سهام
- ۳۳- زمانی که کارآفرین دارایی‌های مورد نیاز خود را از طریق اجاره فراهم می‌سازد، از کدام روش تأمین مالی استفاده می‌کند؟
- (الف) کارت‌های اعتباری (ب) عاملیت حساب‌های دریافتی (ج) لیزینگ (د) سود انباشته
- ۳۴- یکی از کم‌هزینه‌ترین منابع داخلی تأمین مالی کدام روش است؟
- (الف) کارت‌های اعتباری (ب) سود انباشته (ج) لیزینگ (د) اجاره به شرط تملیک
- ۳۵- کدام یک از روش‌های منابع داخلی تأمین مالی پر هزینه و پر ریسک است؟
- (الف) سود انباشته (ب) لیزینگ (ج) کارت‌های اعتباری (د) عاملیت حساب‌های دریافتی
- ۳۶- کدام یک از روش‌های تأمین مالی نمی‌تواند به عنوان منابع متعهد مورد توجه قرار گیرد؟
- (الف) استقراض (ب) تأمین مالی از طریق سرمایه (ج) شرکا (د) فرشتگان کسب و کار
- ۳۷- کدام یک از روش‌های تأمین مالی موجب رقیق شدن مالکیت کارآفرین می‌شود؟
- (الف) لیزینگ (ب) اعتبار اسنادی (ج) منابع مالی ناشی از سرمایه (د) عاملیت حساب‌های دریافتی



فصل دهم

فعالیت‌های تأمینی در کسب و کارهای کارآفرینانه

◀ اهداف رفتاری:

در پایان این فصل از دانشجویان انتظار می‌رود که:

- اقدامات تأمینی کسب و کارهای کارآفرینانه را بشناسند؛
- مهندسی عوامل انسانی یا ارگونومی را تشریح نموده و اهداف آن را بیان کنند؛
- حیطه‌های عملکردی ارگونومی یا مهندسی عوامل انسانی را توضیح دهند؛
- اصول مربوط به طراحی ایستگاه‌های کاری را تشریح نمایند؛
- ماهیت ریسک و مدیریت ریسک را شرح دهند؛
- انواع ریسک‌هایی که کارآفرینان با آن مواجه می‌شوند را بشناسند؛
- راهبردهای مدیریت ریسک را توضیح دهند؛
- با اصطلاحات و مفاهیم مندرج در قرارداد بیمه آشنا شوند؛
- اصول مدیریت بیمه را بیاموزند؛
- با انواع بیمه‌ها آشنا شده و کاربردهای آنها را بیاموزند؛
- با نقش‌های مختلف بیمه در کاهش مخاطرات کارآفرینی آشنا شوند.

◀ فعالیت‌های مورد انتظار:

از دانشجویان انتظار می‌رود در طول درس یا در پایان آن، فعالیت‌های زیر را در قالب کارگروهی یا به صورت فردی انجام دهند:

- ۱- از محیط عملیاتی یک شرکت تولیدی یا خدماتی بازدید نموده و با عنایت به اصول وقواعد مطرح در ارگونومی یا مهندسی عوامل انسانی، اقدامات تأمینی شرکت مورد نظر را مورد ارزیابی قرار داده و نتیجه‌ی مطالعات خود را در کلاس درس ارائه نمایند؛
- ۲- فرض کنند به عنوان سرمایه‌گذاری که خواهان ریسک مالی است، ده میلیون ریال در اختیار دارند، سپس به این پرسش‌ها پاسخ دهند: اولاً در چه نوع کسب و کارهایی سرمایه‌گذاری می‌کنند؟ فهرستی از آنها تهیه نمایند؛ ثانیاً با توجه به کسب و کارهای تنظیم شده و میزان سرمایه‌ی مورد نظر، درصد ریسک را مشخص کنند؛ ثالثاً افق ریسک خود را در قالب ریسک‌های کوتاه مدت (زیر یک سال)، میان مدت (بین یک تا سه سال) و بلند مدت (بیش از سه سال) معین نمایند؛ و رابعاً میزان سود مورد انتظار خود را با توجه به موارد یاد شده، مشخص کنند؛
- ۳- از طریق مصاحبه با کارآفرینان و یا مطالعه مستندات و گزارش‌ها، با انواع مخاطرات کارآفرینان در محله‌ی زندگی خود آشنا شده و میزان پوشش‌های بیمه‌ای برای برطرف نمودن این مخاطرات را مورد ارزیابی قرار دهند؛
- ۴- با مطالعه داستان موفقیت کارآفرین ایرانی، عوامل موفقیت کارآفرین را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند.

مقدمه

امروزه سازمانها در محیطی فعالیت می کنند که مملو از مخاطرات و عوامل تهدیدکننده است و هرروزه نیز به حجم و تنوع آنها افزوده می شود. در این شرایط آشوبناک، کسب و کارهای کارآفرینانه و کارآفرینان در معرض خطرات بیشتری قرار دارند که باید برای حفظ و صیانت از منابع انسانی و مادی خود، اقدامات تامینی کارآمدی را مدیریت نمایند. در این فصل، مجموعه فعالیتهای ایمنی و تامینی در کسب و کارهای کارآفرینانه، به تناسب نوع منابعی که در اختیار آنها قرار دارد، مورد بررسی قرار می گیرد. اقدامات تامینی کسب و کارهای کارآفرینانه عبارت اند از:

۱. اقدامات تامینی مرتبط با منابع انسانی (مهندسی عوامل انسانی)

۲. اقدامات تامینی مرتبط با منابع مادی و مالی (مدیریت ریسک)

در این فصل، ابتدا مبحث مهندسی عوامل انسانی و سپس مدیریت ریسک به تفصیل مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

۱. مهندسی عوامل انسانی

کمتر فعالیتی را بتوان یافت که عاری از هرگونه عامل تهدیدکننده ای باشد. از اینرو حفظ، صیانت نیروی انسانی به عنوان رسالتی مهم مطرح می گردد. علوم و فنونی وجود دارند که از زوایای مختلف سلامت و بهداشت انسانها و نیز کارایی آنها را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می دهند. یکی از این علوم، ارگونومی^۱ یا همان مهندسی عوامل انسانی است. عمده مواردی که سلامت جسمی و روحی کاربران را به خطر می اندازد، مربوط به شرایط ارگونومیک محیطهای کار می باشد. ارگونومی بطور علمی در طول دوران جنگهای جهانی مطرح گردید. ارگونومی از نظر لغوی به معنای قوانین کار می باشد؛ در حقیقت ارگو (ergo) به معنی قوانین و اصول می باشد و nomos به معنی کار. مهندسی عوامل انسانی، علمی ترکیبی است که سعی دارد ابزارها، دستگاهها، محیط کار و مشاغل را با توجه به توانایی های جسمی - فکری و محدودیتها و علائق انسانها، طراحی نماید. این علم با هدف افزایش بهره وری، با عنایت بر سلامتی، ایمنی و رفاه انسان در محیط، شکل گرفته است. همچنین این علم در تلاش است بجای متناسب سازی

انسان با محیط، محیط را با انسان متناسب سازد. در این راستا، سازمان بین المللی کار، واژه‌ی ارگونومی را به معنای متناسب کردن کار و شغل برای انسان تعریف کرده است (کارزار جدی وند، ۱۳۸۱، ص ۴۸). بر اساس تعریف دانشنامه ویکی پدیا، ارگونومی عبارتست از: به کاربردن اطلاعات علمی درباره انسان در طراحی اشیاء، نظام‌ها و محیط‌های مورد استفاده انسان. ارگونومی دانشی میان رشته‌ای است که اطلاعات مربوط به ظرفیتهای انسان (توانایی‌ها، محدودیت‌ها و ظرفیتهای فیزیکی و روانی) را گردآوری کرده و با هدف پیشگیری از بروز مسایل و مشکلات و آسیب‌های مربوط به سلامتی و بهبود و بهینه‌سازی کارایی، بهره‌وری و کیفیت، آنها را در طراحی مشاغل (کار)، محصولات، سیستم‌های مرتبط با انسان، مکانهای کاری و تجهیزات بکار می‌برد. ارگونومی با ارزیابی قابلیت‌ها و محدودیتهای انسان (بیومکانیک و آنتروپومتری)، استرسهای کاری و محیطی (فیزیولوژی کار و روانشناسی صنعتی)، اثر عوامل روی بدن انسان (بیومکانیک) و طراحی ایستگاه کاری و ابزارها (آنتروپومتری و مهندسی) سرو کار دارد. (دانشنامه ویکی پدیا)

ارگونومی از تطابق هر چه بیشتر شرایط محیط کار با عامل سخن می‌گوید؛ و در مجموع آن را می‌توان این‌گونه تعریف نمود:

«علم اصلاح و بهینه سازی محیط، مشاغل و تجهیزات، به گونه ای که متناسب با محدودیت‌ها و قابلیت‌های انسان باشند.» با توجه به تعریف یاد شده، مشخص می‌گردد که دامنه عملکرد این علم می‌تواند بسیار وسیع باشد (صادقی نائینی و فرشاد، ۳۸۷، صص ۷-۵۹۶).

این علم برای طراحی و ساخت ابزار و سیستم‌های تولیدی از ساده تا پیچیده و بغرنج، حل مشکلات مربوط به تکنولوژی نوین، و حتی ابزار و وسائل زندگی روزمره، کاربرد دارد. امروزه، از طراحی یک ابزار ساده نظیر انبردستی ساده (از نظر نوع جنس، مصالح بکار رفته، اندازه‌ی دسته، نوع و ترکیب پلاستیکی دسته‌آن و ...) و یا یک خودکار (از نظر قطر، اندازه، رنگ و ...) گرفته تا طراحی یک سیستم تولیدی کامل، از ارگونومی استفاده می‌شود. عمده‌تأزمینه‌هایی که ارگونومی در آنها مطالعه و اقدام می‌کند، عبارت‌اند از: طراحی ابزار، وسائل، ماشین‌ها و تاسیسات به طرز صحیح و مطلوب؛ طراحی روش انجام کار با توجه به بهترین نحوه اجراء و متناسب با سیستم عضلانی و ساختمان فیزیکی بدن انسان و با هماهنگی روانی میان افراد و محیط کار و ابزار کار؛ وضعیت صحیح قرار گرفتن بدن و حرکات انسان حین انجام کار؛ شرایط فیزیکی مناسب در محیط کار (با توجه به عواملی از قبیل: دما، رطوبت، جریان هوا، ارتعاشات، سرو صدا، نور و روشنایی، گرد و غبار، تشعشعات و آلودگی‌های مختلف) (کارزار جدی وند، ۱۳۸۱، ص ۴۸).

مهمترین اهداف ارگونومی عبارت‌اند از:

• ایمنی و بهداشت

• تولید و بهره‌وری

این علم از یک سو به سلامت افراد می‌اندیشد، و از سوی دیگر کارآمد بودن و بهره‌وری سیستم‌ها را در فعالیت‌های متنوع صنعتی یا غیرصنعتی بطور دقیق مد نظر دارد. با عنایت به آنچه تاکنون ذکر شده و با توجه به اهداف مزبور، بخشی از حیطه‌های عملکردی ارگونومی را می‌توان به شرح زیر بیان نمود:

۱. بررسی میزان توانمندی شاغلین با توجه به نوع کار و انرژی مصرفی
 ۲. مطالعه ابعاد فیزیکی بدن (آنتروپومتری) و کاربرد این دسته از اطلاعات در طراحی ایستگاه‌های کار
 ۳. طراحی ارگونومیک ابزارهای دستی
 ۴. طراحی ایستگاه‌های کار (نشسته، ایستاده یا توام) و تجزیه و تحلیل سیستم انسان - ماشین
 ۵. بررسی‌های روانشناختی از دیدگاه نحوه ارتباط بین افراد
 ۶. تعیین رژیم‌های کار و استراحت (زمان‌های استراحت و مدت انجام کار)
 ۷. بررسی روش‌های حمل دستی کالا و طراحی خطوط بسته‌بندی و بارگیری دستی
 ۸. بررسی صدمات اسکلتی - عضلانی مرتبط با کار و تجزیه و تحلیل وضعیت‌های بدنی
 ۹. بیومکانیک شغلی
 ۱۰. ارگونومی و کار در منزل
 ۱۱. کاربرد بهینه رنگ و موسیقی در محیط‌های کار
- آنچه در بالا ذکر شد، بخشی از موضوعاتی است که از دیدگاه مهندسی انسانی قابل بررسی و ارزیابی می‌باشد، که نکاتی در مورد برخی از آن‌ها به اختصار ذکر می‌شود.

۱-۱. سیستم انسان - ماشین

سیستم انسان - ماشین یکی از سیستم‌های فراگیر در مبحث ارگونومی است که دارای چهارعامل اساسی می‌باشد که عبارتند از: انسان، محیط، تجهیزات و شغل. بدیهی است چنانچه بتوان در هر سیستم یا محیطی این چهارعامل را تجزیه و تحلیل نمود، می‌توان مزایا و معایب آن سیستم یا ساختار را معین ساخت و بدنبال آن به بررسی معایب و رفع آن‌ها پرداخت. به بیان دیگر، سیستم انسان - ماشین شامل هر سیستم کاری که دربرگیرنده‌ی عناصر انسانی و تجهیزاتی می‌باشد که مستقر در یک محیط تعریف شده‌ای

هستند. این سیستم‌ها می‌توانند به شکل‌های ساده یا پیچیده که تحت نام کلی سیستم انسان - ماشین نیز خوانده می‌شوند، مطرح گردند.

۲-۱. تعیین زمان‌های استراحت

از جمله موارد حائز اهمیت در انجام فعالیت‌های شغلی، خصوصاً امور صنعتی؛ تنظیم زمان‌های کار و استراحت پرسنل می‌باشد. با مطالعات انجام شده، بطور متوسط میزان مصرف انرژی برخی از مشاغل در جداولی آورده شده است. از طرفی به کمک تجهیزات هم‌چون ارگوسیکل یا نوارگردان و یا با محاسبه ضربان قلب می‌توان برآورد مناسبی از قابلیت‌های مصرف انرژی در افراد مختلف را تعیین نمود و سپس به کمک معادلاتی می‌توان زمان‌های استراحت و کار را مشخص کرد.

۳-۱. ایستگاه‌های کار

در بررسی‌های ارگونومیک، ایستگاه‌های کار از جمله مواردی هستند که بطور دقیق بررسی می‌شوند. ایستگاه‌های کار را بطور عمده به سه دسته نشسته، ایستاده، نشسته - ایستاده تقسیم می‌کنند و در طراحی هر یک از آنها به اصول ابعادشناسی بدن، حدود دسترسی کاربر، نوع فعالیت، زمان و عوامل مرتبط دیگر توجه می‌شود. بدیهی است عدم رعایت اصول مهندسی انسانی در فعالیت ایستگاه‌های کار می‌تواند باعث بروز صدمات جسمانی و کاهش راندمان گردد. بسیاری از مشکلات جسمانی ناحیه ستون فقرات (بویژه کمر)، ناراحتی‌های اندام فوقانی (بویژه مچ دست و شانه‌ها) و حتی عوارض بینایی، در اثر کار در شرایط نامناسب ایستگاه‌های کار رخ می‌دهد (صادقی نائینی و فرشاد، ۱۳۸۷، صص ۷-۵۹۶).

ایستگاه کاری، محلی است که در آن یک شخص یا گروهی از افراد، وظایفی را برای یک دوره زمانی نسبتاً طولانی انجام می‌دهند. طراحی ارگونومیک محل کار، با در نظر گرفتن جنبه‌های روانی و فیزیکی، باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان و کاهش میزان حوادث می‌شود. محیط کار مطلوب، محیطی است که نه تنها از نظر بهداشتی آسیب‌رسان نباشد، بلکه موجب ارتقاء سطح بهداشت و سلامتی کارکنان (از نظر جسمانی و روانی) گردد. همچنین طراحی محیط کار مطلوب از طریق بهبود بهره‌وری و کاهش غیبت از کار، سود سرشاری را برای شرکت بدنبال خواهد داشت. برای طراحی محیط کار مطلوب و مناسب، ابتدا طراح باید به ابعاد فیزیکی افراد یا کارگران توجه نموده و سعی کند که در طراحی خود حداقل ۹۰٪ از کارکنان را در محدوده طراحی قرار دهد. در این رابطه، اصلی وجود دارد که موضوع را روشن‌تر می‌کند: «در مورد حد دسترسی و اعمال نیرو، افراد کوچک‌تر یا ضعیف‌تر مورد توجه قرار می‌گیرند و برای درهای ورود و خروج و فضای خالی مورد نیاز و ... این افراد بزرگ‌تر هستند که در طراحی مد نظر هستند». تغییر طراحی و در نظر

گرفتن دستورالعمل‌های ارگونومی در مرحله‌ای که طرح هنوز بر روی کاغذ است، بسیار ساده‌تر از زمانی است که محیط کار به مرحله بهره‌برداری رسیده است. محیط کار باید برای کار واقعی طراحی شود و شرایط ارگونومیک بهینه، با توجه به ساختار تجهیزات تعیین گردد؛ به طوری که محیط کار بسادگی برای هر فرد مطلوب و قابل تنظیم باشد. یکی از اهداف عمده در طراحی محیط کار، جلب پذیرش و رضایت کاربر است. عوامل مهم وابسته به کاربر را که بر روی ساختار و شکل محیط کار تأثیر گذارند، عبارتند از:

- حوزه دسترسی و فضای خالی اضافی
- موقعیت کاربر با توجه به میدان دید
- وضعیت بدنی کارگر (ایستاده یا نشسته)

اگر محیط کار به نحو مطلوبی سازماندهی شده و آسایش و راحتی کارگر را فراهم آورد، می‌توان انتظار برانگیخته شدن وی برای انجام هر چه بهتر کار را داشت. انسان، ماشین آلات، شغل و فضای کار نیز عواملی هستند که طراحی محیط کار را تحت تأثیر قرار می‌دهند و شامل عوامل اجتماعی، روانی، فیزیکی، فیزیولوژیکی، سازمانی، تکنولوژیک و ارگونومیک می‌شوند. این عوامل همواره باید در طراحی محیط کار مورد توجه قرار گیرند. اصولی که در طراحی یک ایستگاه کاری باید در نظر گرفته شوند، عبارت‌اند از:

۱. تعداد قطعه‌ها و اجزایی که به وسیله دست جابجا می‌شوند، باید به کمترین میزان ممکن کاهش یابند. همچنین تعداد ابزار دستی، قطعه‌ها و کنترل‌ها تا حد امکان کاهش داده شوند. تعداد قطعه‌ها و ابزارهای مورد نیاز، به محصولی که تولید می‌شود و نیز به مقدار آن بستگی دارد. این نکته مهم است که طراحان کالای تولیدی به چگونگی مونتاژ آن به وسیله نیروی انسانی توجه نمایند. برای مثال: چرا برای مونتاژ محصولی از پنج نوع پیچ مختلف استفاده می‌شود، در حالی که می‌توان فقط از دو نوع پیچ استفاده کرد؟ چرا قطعه‌هایی که قابل تلفیق و ترکیب هستند (مانند پیچ و واشر) در هم‌دیگر ادغام نشوند؟
۲. ایستگاه کاری را به گونه‌ای سازمان دهید که کارگر بتواند وضعیت بدنی خود را به طور متناوب تغییر دهد. گاهی موقعیت استقرار و سائل، کارگر را در وضعیت بدنی نامناسب و تحمل ناپذیری قرار می‌دهد. بسیاری از ماشین آلات صنعتی دارای کنترل پایی می‌باشند؛ دستگاه پرس سوراخ کاری، تسمه نقاله‌های حمل بار یا مونتاژ محصول، مثال‌هایی برای این مورد هستند. برای کار با پرس، لازم است که کارگر با دو دست، قطعه کار را نگهداشته و سپس با استفاده از پدال کنترل پایی، پرس را به کار اندازد. یا در مورد تسمه‌های نقاله، کارگر بسته به نوع کار خود، و پس از اتمام مراحل از کار، برای ادامه کار محصول را برای انجام سایر مراحل کاری، با فشار دادن پدال پایی به ایستگاه بعدی هدایت می‌نماید. استفاده از یک پا، موجب وارد

آمدن تنش یک جانبه به بدن کارگر می شود که این تنش احتمالا به کمردرد می انجامد. برای پیشگیری از بروز چنین آسیب هایی، باید امکان تغییر محل پدال کنترل وجود داشته باشد، به گونه ای که کارگر بتواند به راحتی از هر دو پا استفاده نماید.

۳. توجه به حرکت مطلوب دست، چپ دست یا راست دست بودن کارگر مهم است. حرکت دست به صورت قوسی، سریع و دقیق تر از حرکت افقی یا عمودی آن است. فرض کنید در حال ترسیم خط راستی بر روی کاغذ هستید. اگر ترسیم را در جهت افقی یا عمودی انجام دهید، به سختی می توانید خط راستی بکشید. اگر کاغذ را بچرخانید به گونه ای که دست بتواند به سمت دور شدن از بدن حرکت کند، کشیدن خط مستقیم آسانتر خواهد شد. توجه به چپ دستی یا راست دستی نیز در طراحی ابزار دستی، به ویژه آن دسته از ابزارهایی که در کارهای دقیق و ظریف استفاده می شوند، اهمیت زیادی دارند. بی گمان، مونتاژ قطعات، کار ظریف و دقیقی است و به مهارت و زبردستی نیازمند است. پس برای افراد چپ دست باید ابزار دستی جداگانه ای طراحی شود.

۴. اجزاء و قطعات در ایستگاه کاری به سازماندهی نیاز دارند:

• جداسازی اجزاء و قطعات اولیه و ثانویه از همدیگر. اجزاء و قطعات اولیه، آنهایی هستند که به طور مکرر مورد استفاده قرار می گیرند؛ در حالی که اجزاء و قطعات ثانویه آنهایی هستند که گاهی از آنها استفاده می شود؛

• تقسیم وظایف و کارها به وظایف و کارهای ریزتر؛

• تقسیم میز کار به چند ناحیه مختلف؛

• مشخص کردن مناطق حرکت اولیه و ثانویه؛

۵. محل ابزارها را در ایستگاه کاری به گونه ای انتخاب نمایید که برای تمامی وظایف مورد استفاده قرار گیرد. ایستگاه کاری که به گونه ای مطلوب طراحی شده باشد، موجب صرفه جویی در زمان و افزایش بهره وری می شود. مکان یابی مناسب برای ابزار دستی، کنترل ها و قطعات بایستی بر اساس درجه اهمیت و اولویت آنها انجام گیرد (کارزار جدی وند، ۱۳۸۱، صص ۵۴-۴۸).

۴-۱. آنتروپومتری (تن سنجی)

یکی از موارد مهمی که در ارگونومی مطرح می باشد، آنتروپومتری است. آنتروپومتری، علم سنجش ابعاد بدن می باشد که از جمله اهداف مهم آن، تعیین دامنه ابعادی اندام های مختلف در بین کاربران و به طور کلی افراد بشر می باشد. بدیهی است در طراحی ایستگاه های کار باید اطلاعات اولیه ای در خصوص

ویژگی های ابعادی بدن در اختیار باشد که به کمک سنجش های مطرح در آنتروپومتری می توان این اطلاعات اولیه را به دست آورد. آنتروپومتری به دوشکل عمده استاتیک و دینامیک تعریف شده است. در آنتروپومتری استاتیک، اندازه اندامهای مختلف در شرایط ثابت و بدون حرکت به دست می آید. در نوع دینامیک، دامنه حرکتی اندام ها و چگونگی حرکات نیز مورد بررسی قرار می گیرند.

۱-۵. بررسی صدمات اسکلتی - عضلانی مرتبط با کار

در محیط های کار به علت وجود عوامل مخاطره آمیز گوناگون، امکان بروز بیماری های شغلی، امری ثابت شده است. بیماری ها و عوارض اسکلتی - عضلانی از مهمترین صدمات و عوارضی است که سلامت شاغلین را تهدید می کند.

به کمک اجرای اصول مهندسی انسانی می توان عوامل مکانیکی و تنش های عضلانی را تا حدود قابل توجهی کنترل نمود. به بیان دیگر، با کمک روش های ارگونومیک می توان ضمن طراحی مناسب ایستگاه های کار، عوامل موثر در چگونگی وضعیت استقرار بدن را تصحیح نمود. البته لازم به توضیح است که وضعیت استقرار بدن در حین کار متنوع هستند که برخی از آنها عبارتند از: ویژگی های فیزیکی کاربر، نیازهای شغلی، شرایط ایستگاه کار.

۱-۶. حمل دستی کالا

یکی از معضلات بهداشتی که از دیدگاه اصول ارگونومی قابل بررسی است، حمل دستی بار می باشد. در اکثر کسب و کارها و حتی در امور غیرشغلی، به دفعات زیاد جابجایی دستی کالا و بلند کردن بار اتفاق می افتد و این امر یکی از دلایل مهم برای بروز کمردرد می باشد. از این رو عدم توجه به این مهم نه تنها از نظر سلامت و ایمنی شغلی کارگران باعث بروز مشکلات جسمانی می شود، بلکه از دیدگاه اقتصادی نیز به بروز خسارت های مالی منجر می شود. از دیدگاه اصول مهندسی انسانی، روش های جدیدی که بر پایه طراحی ایستگاه کار استوار است، تعیین شده است که با اجرای آن لازم نیست خم شدن زانوها و نشستن در حین برداشتن دستی بار اتفاق افتد. در حقیقت، با عنایت به مطالعات ارگونومیک محیط کار و به کمک جدیدترین معادله حمل دستی بار، ایستگاه کار به گونه ای طراحی می شود که هیچ یک از حالات ذکر شده اتفاق نمی افتد و کارگر قادر خواهد بود با بهره وری بالاتر و تحمل تنش های عضلانی کمتر، حمل دستی بار را انجام دهد.

۱-۷. فیزیولوژی کار

یکی از مباحث عمده و مهم در مهندسی انسانی، فیزیولوژی کار است. در فیزیولوژی کار شاخص های

فیزیولوژیک بدن که بطور مستقیم یا غیرمستقیم از شرایط محیطی و شغلی متأثر می‌شود، مورد مطالعه قرار می‌گیرد. به کمک یافته‌های فیزیولوژیک مذکور می‌توان اطلاعات گوناگونی در مورد سطح توانمندی، میزان قابلیت تطابق افراد، سطح خستگی، تغییرات ضربان قلب و میزان انرژی مصرفی را بدست آورد.

بدیهی است با مطالعه شرایط حرفه ای و ویژگی‌های فیزیولوژیک کاربران، می‌توان از استرس‌ها و تنش‌های مختلفی که افراد را تهدید می‌کنند، جلوگیری نمود. در مطالعات فیزیولوژی کار، نیازهای شغلی باتوجه به توان هوازی لازم نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد. مثلاً محققان دریافته‌اند که انجام فعالیت‌های خیلی سنگین به بیشتر از ۲/۵ لیتر اکسیژن در هر دقیقه نیاز خواهد داشت. این مقدار برای کارهای سبک، کمتر از ۰/۵ می‌باشد. در این دسته از مطالعات، ضربان قلب، فشارخون و اسید لاکتیک نیز مورد اندازه گیری و بررسی قرار می‌گیرند (صادقی نائینی و فرشاد، ۳۸۷، صص ۹-۵۹۷).

با توجه به حیطه گسترده دانش ارگونومی و با اعمال نظر بر این دیدگاه که این علم گستره وسیعی از سیستم‌های صنعتی، (یعنی محیط کار، انسان و ماشین آلات) را مورد توجه قرار می‌دهد، می‌توان گفت که یکی از مهمترین راه‌های توجه به انسان و چگونگی عملکرد صحیح و برتر او، آگاهی از اصول ارگونومی و کاربرد آن اصول در طراحی پست‌های کاری است. بنابراین برای تحقق این مهم می‌توان توصیه‌هایی را به کارآفرینان و صاحبان کسب و کارهای کارآفرینانه ارائه نمود که در زیر به برخی از آنها اشاره می‌شود:

- آموزش مفاهیم ارگونومی به مدیران؛
- استخدام افراد، با توجه به نوع حرفه، ویژگی‌های فردی و قابلیت‌های افراد؛
- معاینات قبل از استخدام و معاینات دوره‌ای کارگران با توجه به مدل‌های ارگونومی؛
- طراحی ایستگاه‌های کار با توجه به داده‌های آنتروپومتری و توصیه‌های مهندسی عوامل انسانی؛
- توجه به ساختار آناتومی و فیزیولوژی شاغلان؛
- تطابق بهینه کار با کارگران؛
- بررسی و تجزیه و تحلیل حوادث شغلی، علل آن و زیان‌های اقتصادی آنها؛
- تنظیم دستورالعمل‌ها و توصیه‌نامه‌های شغلی برای افراد شاغل در سیستم؛
- بکارگیری اصول مدیریت اقتضایی برای جلب رضایت افراد در انجام کار و استفاده از اصول ارگونومی توسط آنها (کارزار جدی وند، ۱۳۸۱، صص ۴۸-۵۴).

۲. مدیریت ریسک

«خطر» که پیشینه‌ای به قدمت تاریخ بشر دارد و حاصل کارش جزویرانی و ضرر و زیان نیست، از بدو خلقت انسان، پیوسته همراه او و موجب دلمشغولی او بوده است. در آغاز، خطر گستره‌ی چندان پهناوری نداشت؛ چون سرمایه اندک بود. رفته رفته و با توسعه‌ی جوامع بشری و با پیشرفت تمدن، ثروت و دارایی انسان افزون‌تر شد و میزان درگیری انسان با خطر و ریسک افزایش یافت. با رخ نمودن انقلاب صنعتی، تنوع، تواتر و شدت ریسک، روز به روز گسترش یافت؛ به طوری که امروزه با پیشرفت تکنولوژی و ورود انواع فرآورده‌های صنعتی به زندگی بشر، با وجود تسهیلات فراوانی که برای رفاه انسان در پی داشته، ریسک‌های جدید را نیز با خود وارد اجتماع کرده است (کریمی، ۱۳۸۱، ص ۱۱).

ریسک می‌تواند به عنوان پدیده‌ای معرفی شود که محصول مغایرت‌های بین انتظارات و واقعیت‌هاست. این فاصله و مغایرت‌ها به این علت وجود دارد که آینده ناشناخته است (Egbuji, 1999, p. 94).

ماهیت ریسک‌ها در شرایطی قابل تشخیص است که:

۱. محیط قابل کنترل باشد؛

۲. اطلاعات کامل باشد؛

۳. منابع (پول، مهارت‌ها و تجهیزات) به حد کافی وجود داشته باشد (Ibid, p. 94).

تعاریف متعددی از ریسک را می‌توان در منابع مختلف علمی یافت که شاید بتوان در مجموع، تعریف خلاصه شده زیر را ارائه نمود:

«ریسک عبارت است از هر چیزی که حال یا آینده دارایی یا توان درآمدزایی کسب و کار را تهدید می‌کند.»
میزان ریسک نیز حاصل ضرب احتمال وقوع یک حادثه در شدت وقوع و آثار آن می‌باشد:

$$\text{شدت} \times \text{احتمال} = \text{مقدار ریسک}$$

مدیریت ریسک فرایندی است که هدف آن کاهش امکان آثار زیان‌آور یک فعالیت، از طریق اقدام آگاهانه برای پیش بینی حوادث ناخواسته و برنامه ریزی برای اجتناب از آنها است (ذاکری و اسلامیان، ۱۳۸۸، ص ۱). به عبارت دیگر، مدیریت ریسک رویکردی است که به دنبال شناسایی بهترین روش کنترل تهدیداتی است که امنیت یک کسب و کار را به مخاطره می‌اندازد (Egbuji, 1999, p. 94).

مدیریت ریسک می‌تواند پیش‌نگرانه^۲ یا منفعلانه^۳ باشد. پیش‌نگرانه، رویکردی پیشگیرانه یا احتیاطی است که بر اساس آن بدون آنکه منتظر باشیم تا اتفاق ناگواری رخ دهد، از قبل تدابیر کنترلی لازم اتخاذ

2. Proactive

3. Reactive

می‌شود. در حالی که در رویکرد منفعلانه، اقدامات کنترلی برای تسکین آلام پس از آنکه حادثه رخ داد، مورد توجه قرار می‌گیرد (Ibid, p. 95).

«دیوید مولینز»^۴ از صاحب‌نظران کارآفرینی، بر این باور است که یکی از مهمترین موضوعات در کارآفرینی، مدیریت ریسک است.

«سو بیرلی»^۵ انواع ریسک‌هایی را که کارآفرینان با آن مواجه می‌شوند در قالب «ریسک‌های شخصی»^۶ و «ریسک‌های کسب و کار»^۷ تقسیم‌بندی می‌کند (Birley, 2000, p.40).

۱- ریسک‌های شخصی کارآفرینان، شامل موارد زیر است:

۱-۱. ریسک مالی: آیا شما بضاعت و استطاعت لازم را برای زیان سرمایه‌گذاری خود دارید؟

۱-۲. ریسک شغلی: آیا شما می‌توانید دوباره به شغل قبلی یا مسیر ترقی گذشته خود باز گردید؟

۱-۳. ریسک خانوادگی و اجتماعی: شکست شما در کسب و کار، چه تأثیری بر وجهه و شهرت خانوادگی اجتماعی شما خواهد گذاشت؟

۱-۴. ریسک روحی و روانی: ترس و وحشت شما از شکست چگونه است؟

۲. ریسک‌های کسب و کار نیز عبارت‌اند:

۲-۱. ریسک بازار: آیا محصول یا خدمت به فروش خواهد رسید؟

۲-۲. ریسک اعتماد: آیا مشتریان، بدهی خود را خواهند پرداخت؟ در چه زمانی؟

۲-۳. ریسک عملیاتی: آیا سیستم‌های کنترلی مناسب در محیط سازمان به کار گرفته شده است؟

۲-۴. ریسک شهرت و اعتبار: آیا بازار به کاری که شما انجام می‌دهید، باور و اعتقاد دارد؟

مهم‌ترین اصل برای مدیریت ریسک، تشخیص الگو و برنامه‌ریزی سناریو است. این که چه حوادثی برای کسب و کار رخ خواهد داد؟ احتمالاً چگونه اتفاق می‌افتند؟ اگر آن‌ها رخ دادند، ما چه واکنشی در برابر آن‌ها نشان خواهیم داد؟ پیامدهای احتمالی این حوادث چه خواهد بود؟

دیگر اصل مهم مدیریت ریسک این است که اگر مدیران می‌توانند با هزینه‌ی نسبتاً پایین از شر ریسک خلاص شوند، باید تلاش کنند که ریسک کسب و کار به حداقل ممکن کاهش یابد. بنابراین، مدیران باید ریسک را به کسانی که توانایی و تمایل لازم را دارند، انتقال دهند (Sahlman, 1999, p.247).

4. David Mullins

5. Sue Birley

6. Personal Risks

7. Business Risks

۱-۲. راهبردهای مدیریت ریسک

وقتی که ریسک‌ها شناسایی و ارزیابی شدند، برای مدیریت آن‌ها استراتژی‌ها و راهبردهای مختلفی وجود دارد که مهمترین آن‌ها عبارت‌اند از: اجتناب، کاهش یا تسکین، پذیرش یا نگهداری و انتقال.

استفاده مطلوب از این استراتژی‌ها شاید بطور کامل امکان پذیر نباشد. علاوه بر آن کسب و کارهای کارآفرینانه ممکن است برای مقابله با یک ریسک مشخص، تلفیقی از این راهبردها را اتخاذ نمایند.

۱. راهبرد اجتناب از ریسک: استراتژی اجتناب، یعنی انجام ندادن فعالیتی که باعث ریسک می‌شود. به عنوان مثال ممکن است که یک دارایی خریداری نگردد یا ورود به یک کسب و کار مورد چشم پوشی قرار گیرد، تا از مشکلات و دردسرهای آنها اجتناب شود. مثال دیگر در این زمینه، پرواز نکردن هواپیماست، تا از ریسک سرقت آن اجتناب شود. استراتژی اجتناب به نظر می‌رسد راه حلی برای تمامی ریسک‌هاست، ولی اجتناب از ریسک همچنین به معنی زیاندهی در مورد سودآوریهایی بالقوه‌ای است که امکان دارد به واسطه پذیرش آن ریسک حاصل شود. داخل نشدن به یک بازار به منظور اجتناب از ریسک، همچنین احتمال کسب سودآوری را ضایع می‌کند.

۲. راهبرد کاهش ریسک: استراتژی کاهش، یعنی به کارگیری شیوه‌هایی که باعث کاهش شدت زیان می‌شود. به عنوان مثال می‌توان به کپسول‌های آتش‌نشانی که برای فرونشاندن آتش طراحی گردیده‌اند، اشاره کرد که ریسک زیان ناشی از آتش را کاهش می‌دهد، ولی در عین حال این شیوه ممکن است باعث زیان‌هایی نیز بواسطه خسارات ناشی از آب موجود در کپسول‌ها شود.

۳. راهبرد پذیرش ریسک: استراتژی پذیرش، یعنی قبول زیان وقتی که آن رخ می‌دهد. در واقع، خود تضمینی یا تضمین شخصی در این قالب جای می‌گیرد. پذیرش ریسک یک استراتژی قابل قبول برای ریسک‌های کوچک یا خیلی بزرگ است. کلیه ریسک‌هایی که قابل اجتناب و انتقال نیستند، ضرورتاً قابل پذیرش هستند. اینها شامل ریسک‌هایی می‌شود که خیلی بزرگ هستند که یا محافظت در مقابل آن امکان پذیر نیست، یا پرداخت هزینه بیمه آن شاید عملی نباشد. در این زمینه، جنگ به خاطر ویژگی‌هایش و عدم وجود تضمین نسبت به ریسک‌هایش، مثالی مناسبی است. همچنین در صورتی که امکان تحقق زیانهای سنگین کم باشد، یا هزینه بیمه کردن برای مقدار پوشش بیشتر، خیلی زیاد باشد؛ به طوری که مانع بزرگی برای اهداف سازمانی ایجاد کند، ممکن است این راهبرد قابل قبول باشد.

۴. راهبرد انتقال ریسک: در استراتژی انتقال، معمولاً بوسیله بستن قرارداد یا انجام اقدامات احتیاطی، سازمان دیگری ریسک را قبول می‌کند. بیمه کردن، یک نوع استراتژی انتقال ریسک با استفاده از بستن

قرار داد است (بابایی و وزیرزنجانی، ۱۳۸۵، صص ۱۹-۱۴).

باریسک‌ها، بسته به ماهیتشان، با روش‌های متعددی می‌توان برخورد کرد. مهم‌ترین و مؤثرترین شیوه، انتقال ریسک به بیمه‌گر است. بیمه‌گر با استفاده از آمار و حساب احتمالات و تجربیات گذشته، هزینه‌ی ریسک یا حق بیمه‌ی فنی را محاسبه و مبلغی را به عنوان هزینه‌ی عملیاتی و سود معقول خود به آن اضافه می‌کند تا حق بیمه‌ی تجاری به دست آید. این رقم، حق بیمه‌ای است که بیمه‌گذار بابت انتقال ریسک به بیمه‌گر می‌پردازد.

۲-۲. قرارداد بیمه

ریسک، دلیل وجود بیمه است؛ و بدون ریسک، بیمه مفهوم وجودی خود را از دست می‌دهد. در جامعه‌ای که ریسک وجود نداشته باشد، بیمه نیز وجود نخواهد داشت؛ زیرا نیازی به وجود آن نیست. ریسک یا خطر، انواع و شکل‌های مختلف دارد، ولی با توجه به تغییرات گوناگون و به رغم تنوع آن، یک جنبه و نتیجه‌ی ثابت دارد و آن این است که ریسک، بد، نامطلوب، منفی و ناخوشایند است و ما می‌توانیم ریسک را نتیجه‌ی نامطلوب و ناخوشایند و زیان‌آور حادثه‌ی آینده قلمداد کنیم. در مقابل ریسک، شانس قرار داد که برخلاف ریسک، دارای عنصر خوب و مثبت، خوشایند و مطلوب است. از این رو، شانس را می‌توان نتیجه‌ی مثبت، خوشایند، مطلوب و سودآور حادثه قلمداد کرد. همراه ریسک و شانس، بی‌اطمینانی و اتفاقی بودن بروز می‌کند. یعنی این که نتیجه‌ی حوادث آینده را نمی‌توان از قبل پیش‌بینی کرد و اگر نتیجه‌ی حادثه‌ای را بتوان از قبل پیش‌بینی کرد، بیمه‌ی چنین حادثه‌ای مفهوم ندارد و نمی‌توان بیمه‌نامه برای آن گرفت. اگر با اطمینان از نتیجه‌ی بد و ناخوشایند حادثه و یقین به این که حتماً خسارت پدید خواهد آمد، برای آن بیمه درخواست شود، شرکت بیمه چون وقوع خسارت را از قبل حتمی می‌داند، به بیمه کردن اقدام نمی‌کند و اگر هم حاضر به بیمه کردن چنین حادثه‌ای شود، هزینه‌ی بیمه (حق بیمه) بسیار بالا خواهد بود. برای بیمه‌گذار نیز چنین بیمه‌ای مقرون به صرفه نیست. متقابلاً، بیمه کردن حادثه‌ای که عنصر شانس و نتیجه‌ی مثبت آن حتمی است، دور ریختن حق بیمه است؛ ولو بسیار کم و اندک باشد (کریمی، ۱۳۸۱، ص ۶۱).

طبق قانون مدنی ایران، «عقد، عبارت است از این که یک یا چند نفر در مقابل یک یا چند نفر دیگر تعهد بر امری نمایند و مورد قبول آن‌ها باشد.»

قرارداد بیمه بین بیمه‌گر و بیمه‌گذار که طرفین اصلی عقدند و مستقیماً در قرارداد ذینفع، منعقد می‌شود.

طبق ماده ای اول قانون بیمه ی ایران، «بیمه عقدی است که به موجب آن، یک طرف تعهد می کند که در ازای پرداخت وجه یا جوهی از طرف دیگر در صورت وقوع یا بروز حادثه، خسارت وارده بر او را جبران کند یا وجه معینی بپردازد». متعهد را «بیمه گر»^۸ و طرف تعهد را «بیمه گذار»^۹، و وجهی را که بیمه گذار به بیمه گر می پردازد، «حق بیمه» و آنچه را بیمه می شود، «موضوع بیمه» می گویند.

در عقد بیمه، رابطه ی حقوقی ای که بین بیمه گذار و بیمه گر به وجود می آید، منشأ تعهد است. متعهد که بیمه گر است، تعهد می کند که تحت شرایط معینی، در صورت بروز حادثه که به تعهد بیمه گر تحقق می بخشد، از بیمه شده رفع زیان کند. بیمه گذار یا بیمه شده، کسی است که دارایی یا شخص او در معرض خطر، مورد تعهد بیمه گر قرار گرفته باشد. بیمه گذار برای رفع زیان مالی احتمالی یا جبران آثار مالی و صدماتی که به جان و سلامت او وارد می شود، حق بیمه می پردازد و با پرداخت حق بیمه، موجب می شود که قرارداد اعتبار یابد (همان مأخذ، ص ۵۹).

ارتباط حقوقی بین «بیمه گذاران و بیمه گران» از طریق قرارداد بیمه صورت می گیرد و قانون بیمه نیز در اولین ماده خود از عقد بیمه نام برده است. عقد بیمه براساس سند کتبی «بیمه نامه»^{۱۰} منعقد می شود. به موجب ماده ۳ قانون بیمه، نکات زیر باید در بیمه نامه به طور صریح قید شود:

الف) تاریخ انعقاد قرارداد؛

ب) اسم بیمه گر و بیمه گذار؛

ج) موضوع بیمه که در صورت وقوع آن بیمه گر موظف به ایفای تعهد خود می باشد؛

د) حادثه یا خطری که عقد بیمه به مناسبت آن منعقد شده است (از جمله مشخصه های آن محتمل الوقوع بودن و خارج از اراده بیمه گذار بودن است)؛

هـ. ابتدا و انتهای بیمه (مدت بیمه معمولاً یک ساله است)؛

و. حق بیمه (وجهی که بیمه گذار به بیمه گر می پردازد)؛

ز. میزان تعهد بیمه گر در صورت وقوع حادثه (پورمحمدی، ۱۳۸۶، ص ۶۱).

ماده ۴ قانون بیمه می گوید: «موضوع بیمه ممکن است مال باشد یا منفعت یا هر حق مالی یا هر نوع مسؤولیت حقوقی، مشروط بر این که بیمه گذار نسبت به بقای آنچه بیمه می کند، ذی نفع باشد؛ هم چنین ممکن است بیمه برای حادثه یا خطری باشد که از وقوع آن بیمه گذار متضرر گردد». بنابراین مورد بیمه می تواند شخص، شیء یا مسؤولیت و یا میزان معینی وجه نقد باشد (همان مأخذ، ص ۶۴).

8. Insurer

9. Insured

10. Policy

در مواردی که پرداخت خسارت‌های بیمه‌ای در توان شرکت‌های بیمه داخلی نباشد، شرکت بیمه داخلی می‌تواند با حمایت شرکت بیمه معتبر جهانی، پاسخگوی خسارت‌هایی باشد که در طول زمان اعتبار قرارداد به وقوع می‌پیوندد. این نوع بیمه‌ها را که بیانگر مفهوم توزیع جهانی ریسک است، «بیمه اتکایی»^{۱۱} می‌گویند.

بیمه اتکایی قراردادی است که براساس آن بیمه‌گر با در نظر گرفتن حقوق بیمه‌گذار، خطر بیمه شده را به شرکت دومی واگذار می‌کند؛ در حالی که خود در برابر بیمه‌گذار اصلی مسئول است و قرارداد بیمه اصلی به همان صورتی که منعقد شده است، بدون هیچ گونه تغییری باقی می‌ماند (همان مأخذ، ص ۱۸۰).

۲-۳. اصول مدیریت بیمه

به منظور تنظیم ارتباط اثربخش بین بیمه‌گذاران و بیمه‌گران، اصولی باید حاکم باشد که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

۱. اصل نفع بیمه‌پذیر^{۱۲}: عبارت است از ذی نفع بودن بیمه‌گذار در بقای آن چه بیمه می‌کند. براساس این اصل، تصور بر این است که بیمه شده علاقمند و ذی نفع است که خطر موضوع بیمه شده بروز نکند. به عبارت دیگر، بیمه‌گر از حوادث به وجودآمده‌ی عمدی بیمه‌گذار مصونیت دارد و بیمه‌گذار برای جلوگیری از خسارت باید مراقبتی را که هرکس از مال خود می‌کند، در مورد موضوع بیمه داشته باشد و اقداماتی که برای جلوگیری از سرایت و توسعه خسارت لازم است را به عمل آورد.

۲. اصل حسن نیت و اعتماد متقابل: بیمه‌گذار موظف است که در هنگام عقد قرارداد بیمه و در جریان آن، کلیه‌ی اطلاعاتی را که در خصوص مورد بیمه دارد، با کمال درستی و صداقت اظهار کند (اعم از این که بیمه‌گر این اطلاعات را خواسته باشد یا نخواستہ باشد)، به طوری که بیمه‌گر با بهره‌گیری از اطلاعات بتواند اهمیت خطری را که مورد پوشش قرار می‌دهد، تشخیص دهد. رعایت اصل حسن نیت از طرف بیمه‌گر نیز ضروری است و وی موظف است که به وظایف و تعهدات خود بر طبق شرایط و مقررات بیمه‌نامه عمل کند و بیمه‌گذار را با حقوق و تکالیف خود آشنا سازد. ارائه ندادن اطلاعات و یا کتمان حقایق موجب فسخ یا بطلان قرارداد بیمه می‌شود.

۳. اصل غرامت یا اصل زیان: به موجب اصل غرامت، بیمه نباید هرگز به صورت منبع درآمد برای بیمه‌گذار درآید. بنابراین با جبران خسارت، بیمه‌گذار نباید در وضعی مساعدتر از قبل وقوع حادثه قرار گیرد

11. Reinsurance

12. Insurabel Interest

و پرداخت خسارت موجب نفع وی و بهتر شدن وضع مالی او شود. فقدان این اصل موجب فساد و ایجاد خسارت های عمدی می گردد. قلمرو اجرای اصل جبران خسارت محدود به بیمه های اموال است و در بیمه های اشخاص (بیمه های عمر و حادثه جسمانی) اعمال نمی شود.

۴. اصل جانشینی یا زنجیره حوادث: در صورتی که عامل ایجاد خسارت، مشخص و شناخته شده باشد، بیمه گذار این حق را دارد که خسارت خود را از مسؤول حادثه طلب کند و در صورتی که خسارت از طرف بیمه گر جبران شود، بیمه گذار نباید از مسؤول حادثه خسارتی دریافت نماید. بیمه گر در حدودی که پرداخت خسارت وارده را قبول می کند، در مقابل اشخاصی که مسؤول وقوع حادثه یا خسارت هستند، قائم مقام بیمه گذار خواهد بود.

۵. اصل علت نزدیک یا علت بلافصل خسارت: براساس این اصل بین حادثه بیمه شده و خسارت مورد ادعای بیمه گذار، رابطه علت و معلولی وجود دارد. بدین معنا که خسارت ایجاد شده باید معلول حادثه بیمه باشد. در صورتی که رابطه خسارت با موضوع بیمه اثبات نشود، طبیعی است که بیمه گر تعهدی در جبران خسارت وارده ندارد. بیمه گر مسؤول جبران خسارت های غیرمستقیم خطر بیمه شده نیست، مگر خسارت ها یا هزینه هایی که در قرارداد تعهد شده باشد. (همان مأخذ، صص ۹۹-۹۵)

۲-۴. نوع شناسی بیمه ها

باتوجه به انواع ریسک، قراردادهای بیمه نیز انواع متعددی دارد. ماهیت حقوقی بیمه نامه ها در کلیه موارد یکسان نیست و گاه می توان تفاوت هایی بین آن ها تشخیص داد. برای تقسیم بندی انواع بیمه ها، روش های مختلفی وجود دارد. طبقه بندی زیر بر مبنای کاربرد بیمه در زمینه های مختلف صورت گرفته و در عین حال مبین وجود تفاوت های حقوقی بین آن ها نیز هست. به طور کلی، بیمه در دو زمینه کلی زیر به کار گرفته می شود:

۱- بیمه های اجتماعی

۲- بیمه های بازرگانی (کریمی، ۱۳۸۱، صص ۴۶-۴۲).

۲-۴-۱. بیمه های اجتماعی

بیمه های اجتماعی که «بیمه های اجباری» یا «بیمه های ناشی از قانون» نیز خوانده می شوند، بیشتر در مورد کارگران و طبقات کم درآمد جامعه کاربرد دارد؛ یعنی افرادی که از یک سو نیروی تولیدی جامعه محسوب می شوند و از دیگر سو، خود کمتر به فکر تأمین آینده و معیشت خویش اند. در نتیجه، دولت در

جهت حمایت از این قشر، به موجب قانون، ایشان را زیر چتر حمایت بیمه‌های اجتماعی می‌گیرد. ویژگی بیمه‌های اجتماعی این است که اولاً شخص دیگری (کارفرما) در پرداخت قسمت اعظم حق بیمه مشارکت دارد و درصد کمتری را بیمه شده می‌پردازد؛ ثانیاً برخلاف بیمه‌های بازرگانی که حق بیمه متناسب با ریسک تعیین می‌شود، در بیمه‌های اجتماعی، حق بیمه درصدی از حقوق یا دستمزد بیمه شده است و ارتباطی با ریسک ندارد.

بر طبق قانون، سازمان تأمین اجتماعی، سازمان بیمه خدمات درمانی یا هر سازمان مشابه دیگر، در ازای دریافت حق بیمه از فرد شاغل و کارفرمای وی، موظف است که خدمات درمانی مورد نیاز او و خانواده‌اش را تأمین کند. متولی اصلی بیمه همگانی شامل: بیمه درمان کارکنان دولت، روستاییان، خویش فرمایان، و سایر قشرهای فاقد پوشش؛ سازمان خدمات درمانی کشور است. بیمه خدمات درمانی کارگران نیز تحت شمول سازمان تأمین اجتماعی است. سازمان بیمه خدمات درمانی نیروهای مسلح و کمیته‌امداد امام خمینی (ره) نیز از دیگر سازمان‌های مکمل بیمه‌گر اصلی کشور هستند. از آن جا که این نهادها توانایی تأمین کل هزینه‌های درمانی افراد تحت پوشش را ندارند، برخی شرکت‌های بیمه‌ای با عرضه «بیمه‌ی درمان تکمیلی» یا «بیمه مازاد هزینه‌های بیمارستانی» نقش مکمل را ایفا می‌کنند (پورمحمدی، ۱۳۸۶، صص ۲۴۸-۲۴۵).

۲-۴-۲. بیمه‌های بازرگانی

به بیمه‌های بازرگانی، «بیمه‌های اختیاری» هم اطلاق می‌شود و در آن بیمه‌گذار به میل خود و آزادانه به تهیه‌ی انواع پوشش‌های بیمه‌ای بازرگانی اقدام می‌کند. در بیمه‌های بازرگانی، بیمه‌گذار و بیمه‌گر در مقابل هم متعهدند. بیمه‌گر در مقابل دریافت حق بیمه از بیمه‌گذار، تأمین بیمه‌ای در اختیار وی قرار می‌دهد.

بیمه‌های بازرگانی، باتوجه به نوع و طبیعت خطر، به دو دسته‌ی بزرگ بیمه‌های دریایی و غیردریایی تقسیم می‌شوند. تقسیم‌بندی دیگری که تقریباً منسوخ شده و به کار نمی‌رود، تقسیم به بیمه‌های اموال و اشخاص است.

«هاجتس»^{۱۳} و «کوراتکو»^{۱۴} در کتاب «مدیریت مؤثر کسب و کارهای کوچک»، انواع بیمه‌هایی که کسب و کارهای کوچک را زیر پوشش می‌گیرند، به هشت دسته تقسیم می‌کنند:

۱- بیمه‌ی خویش فرما

13. Hodgetts

14. Kuratko

۲- بیمه ی آتش سوزی

۳- بیمه ی حقوق کارکنان

۴- بیمه ی بدهی دولتی

۵- بیمه ی جراثیم

۶- بیمه ی پوشش های ویژه

۷- بیمه ی عمر

۸- بیمه ی درمانی

اصولاً بازارهای بیمه ای با توجه به قوانین و مقررات بیمه ای و ساختار بازار، از تقسیم بندی های مختلف استفاده می کنند. در این مجموعه، بیمه های بازرگانی به بیمه های اشیاء، مسئولیت، زیان پولی و بیمه ی اشخاص به شرح زیر تقسیم شده اند:

۲-۴-۱. بیمه های اشیاء: در این نوع بیمه، موضوع تعهد بیمه گر، شیء است؛ یعنی آنچه قابل تقویم به وجه نقد است. بیمه ی اشیاء، قراردادی برای جبران زیان وارده و پرداخت غرامت است. در نتیجه، بیمه گذاری که متحمل زیانی شده است، نمی تواند غرامتی بیشتر از مرز واقعی دریافت کند. یعنی نمی تواند وضعی بهتر و مساعدتر از زمان قبل از بروز حادثه داشته باشد.

از مهم ترین ویژگی های انواع بیمه های اشیاء، خسارتی بودن آنهاست. حداکثر تعهد بیمه گر تا سقف مبلغ بیمه شده ی خسارت وارده به بیمه گذار است. به عبارت دیگر، بر اثر تحقق خطر بیمه شده، وضعیت مالی بیمه گذار نامتعادل می شود که بیمه گر این وضعیت نامتعادل را برطرف می کند. بیمه های اشیاء، متنوع ترین شاخه ی بیمه های بازرگانی اند.

پیشرفت تکنولوژی و ورود انواع محصولات و فرآورده های صنعتی و غیره، با وجود این که تسهیلات و رفاه اجتماعی برای مردم به همراه دارد، پتانسیل خسارت را نیز با خود به ارمغان می آورد.

بیمه گران، طرح ها و پوشش های بیمه ای را برای جبران خسارت و زیان های احتمالی ناشی از این گونه خطر ها به بازار بیمه عرضه می کنند. در نتیجه، انواع بیمه های اشیاء به طور مرتب در حال افزایش اند که در زیر به تعدادی از آنها اشاره می شود:

۱. بیمه ی آتش سوزی، انفجار، صاعقه و خطرهای دیگر، نظیر سیل، زلزله، طوفان، شکست شیشه،

ترکیدگی لوله ی آب، ضایعات ناشی از برف و باران، دزدی؛

۲. بیمه ی اتومبیل (بدنه، سرنشین، شخص ثالث)؛

۳. بیمه‌ی محصولات کشاورزی؛

۴. بیمه‌ی هواپیما؛

۵. بیمه‌ی مهندسی؛

۶. بیمه‌ی کشتی؛

۷. بیمه‌ی حمل و نقل کالای زمینی و دریایی؛

۸. بیمه‌ی کامپیوتر؛

۹. بیمه‌ی سفینه‌های فضایی.

۲-۲-۴-۲. بیمه‌ی مسئولیت: موضوع بیمه ممکن است مسئولیت بیمه‌گذار در مقابل دیگری باشد، که در این صورت بیمه‌گر متعهد است که چنانچه در نتیجه حادثه‌ای که بیمه‌گذار مسئول آن باشد، به دیگری خسارت وارد شود؛ خسارت آن شخص را جبران کند. بیمه مسئولیت اتومبیل، بیمه مسئولیت کارفرما، بیمه مسئولیت حرفه‌ای پزشکان و امثال آن، از جمله موارد «بیمه مسئولیت»^{۱۵} می‌باشند (همان مأخذ، ص ۶۴).

بیمه‌ی مسئولیت، بیمه‌ای است که مسئولیت مدنی بیمه‌گذار را در قبال اشخاص ثالث بیمه می‌کند. بنا بر این اصل حقوقی، هرکس مسئولیت زیان و خسارتی است که به جان و مال اشخاص دیگر وارد می‌آورد.

۲-۲-۴-۳. بیمه‌ی زیان پولی: در بیمه‌ی زیان پولی، موضوع بیمه میزان معینی پول است که بیمه‌گر به دلیل عدم ایفای تعهد بیمه‌گذار می‌پردازد. انواع بیمه‌های زیان پولی عبارت‌اند:

۱- بیمه‌ی اعتبار؛

۲- بیمه‌ی تضمین؛

۳- بیمه‌ی عدم النفع؛

۴- بیمه‌ی صداقت و امانت؛

۲-۲-۴-۴. بیمه‌ی اشخاص: چنانچه موضوع بیمه شخص باشد، بیمه‌گر در مقابل فوت، حیات، بیماری، از کار افتادگی و نقص عضو بیمه شده متعهد خواهد بود. این نوع بیمه را بیمه اشخاص می‌نامند (همان مأخذ، ص ۶۴). بیمه‌های اشخاص به سه گروه عمده تقسیم می‌شوند: بیمه‌های عمر، بیمه‌های حوادث و بیمه‌های درمان (همان مأخذ، ص ۱۵۰).

در بیمه‌ی اشخاص، موضوع تعهد بیمه‌گر، فوت یا حیات یا سلامت بیمه شده است. در بیمه‌ی

اشخاص، بیمه‌گر نمی‌تواند غرامت وارده به بیمه‌شده را برآورده کند، لذا تعیین سرمایه‌ی بیمه بر عهده‌ی بیمه‌گذار است.

۲-۵. نقش‌های بیمه برای کارآفرینان

بیمه، نقش اساسی در جبران آثار مالی ناشی از تحقق خطر بیمه‌شده برای آحاد جامعه دارد. خدماتی را که بیمه به صاحبان کسب و کار و کارآفرینان عرضه می‌کند، می‌توان به هفت گروه تقسیم کرد (کریمی، ۱۳۸۱، صص ۱۹ - ۱۲):

۱- بیمه، تأمین‌کننده‌ی امنیت مالی برای فعالیت‌های کسب و کار

انواع بیمه (بیمه‌ی عمر، بیمه‌ی آتش سوزی، بیمه‌ی حمل و نقل، بیمه‌ی مسؤولیت، بیمه‌ی اعتبار، بیمه‌ی تضمین، بیمه‌ی مهندسی، بیمه‌ی کشتی، بیمه‌ی محصولات کشاورزی و غیره) در سطح گسترده با جبران خسارت و زیان‌های مالی، کارآفرینان را در مقابل بی‌تعادلی مالی ناشی از تحقق ریسک‌های احتمالی، حمایت می‌کنند. بیمه‌گذار تنها مبلغ اندکی متناسب با ریسک در مقایسه با پتانسیل خسارت، حق بیمه می‌پردازد و می‌تواند با خیال آسوده، بی‌آنکه بخشی از سرمایه و ذخایر خود را برای جبران خسارت و زیان مالی ناشی از تحقق انواع خطرهای راکد بگذارد، از تمام امکانات مالی خود برای گسترش و توسعه‌ی فعالیت خویش بهره‌گیرد.

آتش، اموال، دارایی، موجودی کالا و هرچه را در دسترس باشد، می‌سوزاند و نابود می‌کند. همه‌ی مردم، از جمله کارآفرینان، در معرض تهدید خطر آتش سوزی اند که نمی‌توان برای آن زمان معینی پیش‌بینی کرد. بی‌اطمینانی، ویژگی خطر بیمه‌شده است. بیمه‌گر با استفاده از آمار و حساب احتمالات و تجربه‌ی خویش، اجتماعی از طبقات مختلف خطر را محاسبه می‌کند. بی‌اطمینانی و اتفاقی بودن، عنصری است که در مورد تک تک ریسک‌ها مطرح می‌شود. وظیفه‌ی بیمه‌گر، حذف آثار زیانبار مالی ناشی از تحقق ریسکی است که بیمه می‌شود. تنها تفاوتی که رشته‌های مختلف بیمه باهم دارند، در مورد خطر بیمه‌شده، طبقات مختلف ریسک، تواتر و شدت خسارت است.

۲- بیمه، کارآیی کارآفرین را افزایش می‌دهد

طبیعی است که انتقال ریسک‌های اتفاقی به دوش بیمه‌گر، توانایی کارآفرین را افزایش می‌دهد. یک کارآفرین با عوامل بسیاری مواجه است که در موفقیت او اثر مستقیم دارند و او نمی‌تواند از کلیه‌ی امکانات مالی خود در جهت کسب و کار خویش استفاده کند. ولی هنگامی که خاطرش از برخی خطرهای

احتمالی آسوده شد و تأمین کافی از طریق بیمه به دست آورد، کلیه تلاش خود را معطوف به عوامل مستقیم و مهم کسب و کار خویش خواهد کرد. در نتیجه، قادر خواهد بود تعهداتش را به موقع انجام دهد و اعتبار خویش را در صحنه‌ی بازار رقابتی بالا ببرد. برای مثال، جوانی سرمایه‌ی اندک خویش را در امر تجارت و صادرات به کار می‌اندازد. سرمایه‌گذاری این جوان در معرض تهدید خطرهای ناشی از حمل و نقل، آتش‌سوزی و امثال آن قرار دارد. او ممکن است بعد از مطالعه و شناخت خطرهای مختلفی که کسب و پیشه‌ی جدید او را تهدید می‌کنند، از سرمایه‌گذاری پولش که تنها پس‌انداز و همه‌ی سرمایه اوست، پشیمان شود. تنها با اتکا به بیمه است که این جوان می‌تواند با خیال راحت پس‌انداز خود را به کسب و کار اختصاص دهد و موفق شود. پس بیمه در توسعه‌ی کسب کار، نقش مؤثری ایفا می‌کند. مثال دیگر، ریسکی است که در فعالیت مشترک ممکن است پیش آید. هرگاه یکی از شرکا در حین فعالیت فوت شود، وارثان او سهم‌الشرکه‌ی خود را طلب خواهند کرد و یک فعالیت مشترک موفق، ممکن است به شکست انجامد. زیرا با فوت یک نفر، شریک یا شرکای دیگر، ناگزیر باید رقم سنگینی به وارثان متوفا بپردازند. در این حالت، سرمایه‌ی باقیمانده ممکن است پاسخگوی تعهدات و ادامه‌ی فعالیت نباشد. بیمه‌ی عمر، پاسخگوی چنین مشکلی است. با داشتن بیمه‌ی عمر، وارثان متوفا بی‌درنگ از مزایای آن بهره‌مند می‌شوند و فعالیت شرکت بی‌هیچ وقفه‌ای ادامه می‌یابد. بنابراین، با تأمین بیمه‌ی عمر، خطر خروج ناگهانی بخشی از سرمایه‌ی شرکت به دلیل فوت یکی از شرکا حذف می‌شود.

۳- بیمه، کمک مؤثری در توزیع نسبی هزینه‌هاست

یکی از مزایای بیمه، توزیع صحیح هزینه بین عوامل ایجادکننده‌ی آن هزینه است. دارنده‌ی هر بیمه‌نامه به تناسب ریسک و هزینه‌ی خویش، حق بیمه می‌پردازد. برای مثال، تولیدکننده، توزیع‌کننده، مصرف‌کننده، مؤسسه‌ی حمل، مالک و غیره، به نسبت ریسک خود حق بیمه می‌پردازند و در صورت تحقق خطر، هر کدام از عوامل پیش‌گفته، به اندازه‌ی خسارت و زیان وارده از بیمه‌گر خسارت دریافت می‌کنند. در صورت نبود بیمه، تولیدکننده تمام هزینه‌ها و خسارت‌های ناشی از تحقق ریسک‌ها را (مانند بدهکاران بدحساب، آتش‌سوزی، سرقت و غیره) به قیمت تمام شده‌ی کالا اضافه می‌کند و از مصرف‌کننده دریافت می‌دارد. همین وضعیت برای مؤسسات حمل، اجاره‌کننده‌ی کشتی، کامیون‌ها و غیره مطرح است. به ندرت پیش می‌آید که خسارت به نسبت بین عوامل تولید تقسیم شود.

۴- بیمه، سبب افزایش اعتبار کارآفرین می‌شود

امروزه اعتبار، یکی از عوامل مهم موفقیت در کسب و کار به شمار می‌رود. بیمه، به هر شکل و در هر

رشته‌ی آن، اعتبار و تضمینی است بی چون و چرا. در مرهونات بانکی، مرهونه (چیزی که رهن گذاشته می شود) در گرو وام دهنده قرار می گیرد، ولی هرگاه مرهونه بر اثر حادثه‌ای نظیر آتش سوزی یا دیگر خطرهای از میان برود، وام دهنده دیگر تضمینی برای بازپرداخت اقساط باقیمانده نخواهد داشت. بیمه این تسهیلات را در اختیار مؤسسات اعتباری و وام گیرندگان می گذارد. انواع بیمه‌های بازگانی، امنیت فعالیت را برای کارآفرینان در مقابل خطرهای مختلف فراهم می کنند. به طوری که می توان گفت شرکت های بیمه‌ی بازگانی در حال حاضر قسمت عمده‌ی خطرهایی که موجب خسارت و زیان صاحبان کسب و کار می شوند را زیر پوشش می گیرند.

۵- بیمه، یک نوع پس انداز تلقی می شود

هم در بخش بیمه‌های اشخاص و هم در بخش بیمه‌های اموال، بیمه یک نوع پس انداز تلقی می شود. اگر شخصی، اموال، دارایی و کسب و پیشه‌ی خود را بیمه نکند، مفهومش آن است که بیمه‌گر خود باقی می ماند. بنابراین، باید بخشی از ذخایر و سرمایه‌ی خود را برای مقابله با تحقق انواع ریسک ها بلوکه کند و در صورت ورود خسارت و زیان نیز معلوم نیست که آیا مبلغ نگهداری شده تکافو خواهد کرد یا نه. بنابراین، با بیمه کردن، شخص می تواند بدون تشویش خاطر با کل سرمایه و ذخایر، فعالیت خود را ادامه دهد. در بیمه‌های اشخاص هم انواع بیمه‌های عمر به شرط حیات و به شرط فوت، آتی‌ه‌ی بیمه شده را تأمین می کنند.

۶- بیمه، یعنی تأمین سرمایه برای درآمد بالقوه‌ی آینده

بیمه به معنی مفهوم سرمایه گذاری، توان درآمدی آینده است. برای مثال، یک شرکت دارای ارزشی است که در صورت ادامه‌ی فعالیت به دست می آورد که اصطلاحاً به آن «سرقفلی» می گویند و جزو دارایی های نامرئی محسوب می شود و حساب آن از دارایی های مرئی جداست. در نظر بگیرید که تولید ناخالص یک ماشین، پس از کسر انواع هزینه ها و استهلاک، ده میلیون ریال و عمر مفید آن ۲۵ سال باشد. با یک حساب سرانگشتی، ارزش سرمایه‌ای این ماشین را می توان محاسبه کرد. اگر کارمزد پول، چهار درصد باشد، ارزش سرمایه‌ای این ماشین ۱۵۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال از ارزش سرمایه‌ای آینده‌ی خود را از دست خواهد داد. با همان روش می توان تأثیر مالی و ارزش اقتصادی یک سرپرست خانواده را برای بازماندگانش در صورت فوت وی محاسبه کرد.

اگر درآمد سالیانه این شخص ۳/۵۰۰/۰۰۰ ریال باشد، تأثیر مالی فوت او برای خانواده اش با نرخ کارمزد ۲/۵ درصد پس از کسر کلیه‌ی هزینه ها برابر با ۵۳/۲۰۰/۰۰۰ ریال خواهد بود. در این محاسبه، امید به

زندگی شخص، درصد اشتغال و نوسان درآمد در سنین مختلف، هزینه‌ی زندگی و سرانجام، ارزش فعلی درآمد آینده مورد توجه قرار می‌گیرد و رقم ۵۳/۲۰۰/۰۰۰ ریال به دست می‌آید. این وضعیت برای یک شرکت بازرگانی که کارشناسان متخصص و ماهر دارد، متفاوت است. در مثال قبل، تأثیر مالی از دست دادن سرپرست خانواده برای بازماندگان او مطرح است. ولی در یک شرکت بازرگانی، از دست دادن یک شخص متخصص ممکن است ضرر و زیان هنگفتی را در پی داشته باشد. به همین دلیل است که شرکت‌های بازرگانی برای بیمه‌ی عمر کارشناسان و متخصصان خود، سرمایه‌های به مراتب بالایی را از بیمه گران تقاضا می‌کنند.

۷- تأثیر مثبت بیمه در رقابت‌های بازرگانی کارآفرینان

بیمه، کسب و کارهای کوچک را قادر می‌سازد تا با شرکت‌های بزرگ در شرایط مساوی رقابت کنند. از آنجا که شرکت‌های بازرگانی کوچک، سرمایه و امکانات تولیدی محدودی دارند؛ ناگزیر، اموال، ماشین‌آلات و تأسیسات خود را بیمه می‌کنند، چرا که قادر به مقابله با ریسک نیستند. ولی مؤسسات بازرگانی بزرگ، از آنجا که از نظر مالی و سرمایه، از منابع مختلف تغذیه می‌شوند و خطرهای آن‌ها متنوع و از نظر جغرافیایی توزیع مناسبی دارد، ممکن است به صورت خودبیمه‌گری آن را اداره و خسارت‌های خود را از محل ذخایر و امکانات مالی خود تأمین کنند. در صورتی که برای کسب و کار کوچک، خودبیمه‌گری توجیه فنی ندارد و بهتر است تأمین بیمه‌ای داشته باشند و این امتیاز خوبی برای شرکت کوچک محسوب می‌شود. البته در کنار آن، دو نکته، یکی به ضرر کسب و کارهای کوچک و دیگری به نفع آنها، در خور توجه است. نکته‌ی نخست این است که توجه بازار جهانی در جهتی است که به صاحبان کسب و کارهای بزرگ که سرمایه‌های بالایی دارند، نرخ به مراتب پایین‌تری پیشنهاد می‌کنند؛ در صورتی که صاحبان کسب و کارهای کوچک، ناگزیر حق بیمه‌ی بالاتری می‌پردازند، و این مطلب، هزینه‌های آنان را بالا می‌برد و رقابت دشوار می‌شود. نکته‌ی دوم این است که کسب و کارهای بزرگ در معرض ریسک‌های متنوع و بالا قرار دارند و باید حق بیمه‌ی متناسب با آن بپردازند، در حالی که کسب و کارهای کوچک، فاقد این گونه ریسک‌ها هستند.

داستان موفقیت کارآفرینان ایرانی (۶)

رضا نقیلو (سازنده و تعمیر کار ترانس)

متولد سال ۱۳۵۷ ه. ش. هستم و در خانواده ای متوسط در شهرستان خرم دره ای استان زنجان به دنیا آمدم. پدرم اهل هیدج و کارگر ساختمانی از کار افتاده است. مادرم اهل خرم دره و خانه دار بود و به دلیل شاغل بودن پدرم در تهران، وظیفه ی خطیر تربیت و بزرگ کردن بچه ها را به عهده داشت. سال ۱۳۶۴ وارد دبستان شدم. در سال دوم راهنمایی یکی از دوستانم مرا به الکترونیک علاقه مند کرده همراه دو تن از همکلاسی هایم تصمیم به ساختن یک کیت آموزشی مزاحم یاب تلفن گرفتم، اما این کیت به خوبی کار نکرد. شاید همین خوب کار نکردن، مرا واداشت که بیش تر به فکر این علم باشم. بعد از آن با گرفتن کیت های مختلف، تقریباً با بسیاری از قطعات الکترونیکی به شکل آماتور آشنا شدم و تمام افکارم را متوجه ادامه ی این کار کردم. در تابستان سال ۱۳۷۱ در گاراژ مکانیکی دامادمان که مکانیکی صاف کاری و نقاشی اتومبیل داشت، به عنوان شاگرد قسمت نقاشی مشغول کار شدم و فقط مبالغی به عنوان شاگردانه دریافت می کردم. تیرماه همین سال، هنگام برگشت از محل کار، با یک وانت بار تصادف کردم و پای چپم به شدت آسیب دید، به طوری که ابتدا پزشکان تصمیم به قطع آن گرفتند ولی با کمک خداوند و رشادت های مادر مهربانم، برادرانم، خواهرم و پزشکان به هر قیمتی که بود پایم را حفظ کردم. مدت ۵۹ روز در بیمارستان بستری بودم و چندین ماه هم در خانه. این عامل، مانع از موفقیتم در سال سوم راهنمایی شد ولی سال بعد به عنوان شاگرد اول مدرسه توانستم دوره ی راهنمایی را به پایان برسانم. در همین سال برای درس هنر یک کاردستی درست کردم که یک آژیر پلیس بود. چون با طریقه ی ساخت مدار چاپی آشنایی نداشتم، نقشه ی مدار را روی مقوا ترسیم کردم و پایه های قطعات را از پشت باسیم به هم ارتباط دادم. وقتی کاردستی ام را به کلاس بردم، هیچ کس باور نمی کرد که این مدار، کار من باشد. وقتی مدار را آزمایش کردم و نحوه ی کار آن را توضیح دادم، همه قبول کردند و نمره ی ۲۰ گرفتم. به این ترتیب، شعله های اشتیاق به الکترونیک در وجودم شعله ورتر شد و فعالیتم را روز به روز بیش تر کردم. تمام پول هایی را که به عنوان توجیبی می گرفتم، هزینه ی الکترونیک می شد. خانواده ام هم که متوجه علاقه ام شده بودند، از نظر مالی تقریباً تأمینم می کردند. بالاخره تصمیم گرفتم در رشته ی الکترونیک هنرستان های فنی تحصیل کنم ولی چون هنرستان فنی خرم دره این رشته را نداشت، به هنرستان فنی ابهر رفتم. ولی کمی دیر شده و ظرفیت رشته ی الکترونیک تکمیل بود. یکی

از دوستان برادرم پیشنهاد کرد که در نظام جدید ثبت نام کنم. گفتند یک سال به صورت عمومی تحصیل می کنید و سپس وارد رشته ی دلخواه خود می شوید. پس از پایان سال اول متوسطه، باز رشته ی الکترونیک در هیچ کدام از هنرستان های فنی خرم دره و ابهر دایر نشد. متوجه شدیم هنرستانی به نام کاردانش جدید خرم دره با سه رشته ی فنی برق، الکترونیک و صنایع چوب راه اندازی شده است. بلافاصله به این هنرستان رفتم و در رشته ی الکترونیک ثبت نام کردم. چون خودم نیز خیلی علاقه داشتم که رشته ی الکترونیک در شهرستان خرم دره دایر شود، در حد توان به هنرستان کمک می کردم، با کارهایی از قبیل سیم کشی کارگاه الکترونیک، ساخت میزهای آزمایشگاهی الکترونیک به کمک بچه های رشته چوب و...

در طول تحصیل، با مهندسی آشنا شدم که به کار کابل کشی کارخانه ها و نیز ساخت ترانس مشغول بود. برای این که اطلاعاتی از برق صنعتی و ترانس سازی به دست آورم، به عنوان شاگرد، بدون دریافت دستمزد نزد ایشان رفتم و پس از مدتی از ایشان خواستم تا ساخت ترانس را برایم توضیح دهد. ایشان خیلی ساده و مختصر، در حدود ۱۵ دقیقه برایم توضیح دادند؛ چون فکر نمی کردند سؤالاتم جدی باشد. پس از پایان توضیحاتشان از ایشان خواستم یک ترانس برایم محاسبه کند و بسازد. ساخت آن به نظرم خیلی ساده آمده به همین دلیل ترانس هایی را که در خانه داشتم شکافتم و دوباره با دست پیچیدم. در حین این کار، متوجه رابطه بین سیم پیچ ها و همچنین طرز کار ترانس شدم.

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

چون فعال بودم توانایی ام در رشته ی الکترونیک برای مدیر هنرستان ثابت شده بود، به من پیشنهاد ساخت یک منبع تغذیه داده شد. پس از مشاوره با استادان، مداری تهیه و آن را روی فیبر مدار چاپی، چاپ کردم.

وقتی کار ساخت مدار به پایان رسید، چون به یک ترانس ۳۵ ولتی - ۶ آمپری نیاز داشت، مجدداً به سراغ مهندسی رفتم که ساخت ترانس را از او یاد گرفته بودم. به کمک ایشان اولین ترانس را محاسبه کردم و ساختم و منبع را کامل کردم. این منبع تغذیه ی آزمایشگاهی هنوز هم در هنرستان کاردانش جدید نگهداری می شود.

در اواخر مقطع هنرستان، یک مغازه برای تعمیر ترانس های سوخته باز کردم و در این کار چنان مشهور

شدم که خودم هم فکر نمی‌کردم.

مادرم در سال ۱۳۷۶ یعنی چند ماه قبل از ورود من به دانشگاه دارفانی را وداع کرد و چون وابستگی خاصی به ایشان داشتم، روحیه‌ام به شدت ضعیف شد. از طرفی، چون با برادر بزرگم به صورت مجردی زندگی می‌کردیم، از رفتن به دانشگاه منصرف شدم تا او ازدواج کند و مستقل شود.

متأسفانه او نیز تقریباً ۴ ماه بعد از ازدواجش بر اثر تصادف درگذشت و مسئولیت تأمین زندگی همسرش که باردار بود، بر عهده‌ی من افتاد.

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

به این ترتیب با بهزیستی آشنا شدم و بهزیستی نیز با دیدن کارم، از من خواستند کارم را گسترش دهم و از بهزیستی جذب نیرو کنم و به ازای هر نیروی جذب شده، ششصد و چهل هزار تومان وام با کارمزد ۲ درصد بگیرم. چیزی در حدود ۷۰ نفر را برایم فرستادند که تنها ۱۰ نفر از آنان را جذب کردم. چون باید برای آنان کار ایجاد می‌کردم، به بانک‌های کشاورزی، ملت و رفاه مراجعه و درخواست تسهیلات کردم. از من مجوز خواستند که برای دریافت آن از وزارت صنایع اقدام کردم. متأسفانه بهزیستی و بانک‌ها از کار حمایت نکردند و به همین دلیل، به صورت موقت کار را تعطیل کردم.

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

فعلاً در کارخانه‌ای مشغول به کارم و ان شاء الله به زودی کارگاهم را راه‌اندازی خواهم کرد.

در این مدت موفقیت‌های زیادی نیز به دست آوردم که می‌توانم به تعمیر و راه‌اندازی یک ترانس صنعتی متعلق به یک کارگاه پارچه‌بافی (ابه‌ر برزنت) اشاره کنم، که در حدود دو سال کسی نتوانسته بود آن را بشکافد. ترانس واحد ریخته‌گری آلومینیوم ایران خودرو را هم که کسی نتوانسته بود، تعمیر کند، تعمیر کردم. چندین ترانس برای کارخانه‌های منطقه ساختم که نمونه خارجی آن وجود نداشت. بر این اساس در اولین جشنواره‌ی کارآفرینی که در شاخه‌ی کاردانش در بهمن ماه ۱۳۸۲ در دانشگاه امیرکبیر تهران برگزار شد، به عنوان نفر اول برگزیده شدم.

پرسش‌های تشریحی فصل دهم

۱. اقدامات تأمینی کسب و کارهای کارآفرینانه را نام برده و هر یک را در پنج سطر شرح دهید؟
۲. ضمن تشریح مهندسی عوامل انسانی یا ارگونومی، مهم‌ترین اهداف آن را بیان کنید؟
۳. مهم‌ترین حیطه‌های عملکردی ارگونومی را بیان کنید؟
۴. سیستم انسان - ماشین را در مبحث ارگونومی تشریح نمایید؟
۵. طراحی ایستگاه‌های کاری که از جمله موارد مطرح در مبحث ارگونومی است را تشریح نموده و اصول مربوط به آن را مختصراً شرح دهید؟
۶. تعیین زمان‌های استراحت، آنتروپومتری، بررسی صدمات اسکلتی - عضلانی مرتبط با کار، حمل دستی کالا و فیزیولوژی کار در مهندسی عوامل انسانی چگونه بهینه‌سازی می‌شوند؟
۷. ضمن تشریح ماهیت ریسک، مدیریت ریسک را تعریف نمایید؟
۸. انواع ریسک‌هایی که کارآفرینان با آن مواجه می‌شوند را نام برده و هر یک را مختصراً شرح دهید؟
۹. راهبردهای مدیریت ریسک را نام برده و هر یک را به‌طور مختصر شرح دهید؟
۱۰. قرارداد بیمه را با عنایت به قانون بیمه در جمهوری اسلامی ایران تعریف نموده و نکاتی که باید در آن قید شود را مختصراً توضیح دهید؟
۱۱. اصول بیمه را نام برده و هر یک را مختصراً توضیح دهید؟
۱۲. انواع بیمه‌ها را نام برده و هر یک را به‌طور مختصر توضیح دهید؟
۱۳. نقش‌های بیمه برای کارآفرینان را ذکر نموده و برای هر یک از آن‌ها توضیح مختصری ارائه نمایید؟

پرسش‌های چهار گزینه ای فصل دهم

- ۱- اقدامات تأمینی مرتبط با منابع انسانی را چه می‌گویند؟
الف) مدیریت ریسک ب) مدیریت بحران ج) مهندسی عوامل انسانی د) مدیریت منابع انسانی
- ۲- ارگونومی از نظر لغوی به چه معناست؟
الف) مهندسی عوامل انسانی ب) قوانین کار ج) محیط کار د) هر سه مورد
- ۳- مهندسی عوامل انسانی بر چه موضوعی تأکید دارد؟
الف) افزایش بهره‌وری ب) سلامتی و ایمنی انسان ج) رفاه انسان د) هر سه مورد
- ۴- تلاش مهندسی عوامل انسانی یا ارگونومی بر چه موضوعی معطوف است؟
الف) متناسب‌سازی انسان با محیط ب) متناسب کردن محیط با انسان

- ج) متناسب کردن انسان با شغل (د) متناسب کردن انسان با کار
- ۵- قابلیت ها و محدودیت های انسان در کدام زمینه علمی مورد ارزیابی قرار می گیرد؟
الف) بیومکانیک (ب) آنتروپومتری (ج) فیزیولوژی کار (د) موارد الف و ب
- ۶- مطالعه ابعاد فیزیکی بدن در کدام زمینه علمی صورت می گیرد؟
الف) آنتروپومتری (ب) فیزیولوژی کار (ج) بیومکانیک (د) روان شناسی صنعتی
- ۷- کدام یک از موارد زیر جزء مهم ترین اهداف ارگونومی محسوب نمی شود؟
الف) ایمنی (ب) استخدام کارمند (ج) بهره وری (د) بهداشت
- ۸- کدام یک از موارد زیر جزء چهار عامل انسانی سیستم انسان - ماشین در مبحث ارگونومی نیست؟
الف) تجهیزات (ب) شغل (ج) آموزش (د) محیط
- ۹- محلی که در آن یک شخص یا گروهی از افراد، وظایفی را برای یک دوره زمانی نسبتاً طولانی انجام می دهند، چه نامیده می شود؟
الف) فیزیولوژی کار (ب) ایستگاه کاری (ج) حوزه دسترسی (د) بیومکانیک شغلی
- ۱۰- تجهیزاتی هم چون ارگوسیکل یا نوارگردان برای چه اقداماتی کاربرد دارند؟
الف) تعیین ایستگاه های کار (ب) تعیین صدمات اسکلتی - عضلانی
ج) تعیین زمان های استراحت (د) طراحی سیستم انسان - ماشین
- ۱۱- در کدام یک از زمینه های علمی، نیازهای شغلی با توجه به توان هوازی لازم مورد بررسی قرار می گیرد؟
الف) فیزیولوژی کار (ب) آنتروپومتری (ج) بیومکانیک (د) روان شناسی صنعتی
- ۱۲- کدام یک از موارد زیر در خصوص طراحی ایستگاه های کاری مصداق ندارد؟
الف) در مورد حد دسترسی، افراد کوچک تر یا ضعیف تر مورد توجه قرار گیرند.
ب) در مورد اعمال نیرو، افراد بزرگ تر مورد توجه قرار گیرند
ج) برای درهای ورود و خروج، افراد بزرگ تر در طراحی مد نظر قرار گیرند.
د) برای فضای خالی مورد نیاز، افراد بزرگ تر در طراحی مورد توجه قرار گیرند.
- ۱۳- در روان شناسی صنعتی کدام یک از موضوعات زیر مورد توجه قرار می گیرد؟
الف) اثر عوامل روی بدن انسان (ب) استرس های کاری
ج) طراحی ایستگاه کاری (د) طراحی ابزارها
- ۱۴- ماهیت ریسک در چه شرایطی قابل تشخیص است؟
الف) محیط قابل کنترل نباشد (ب) اطلاعات کامل باشد
ج) منابع ناکافی باشد (د) مهارت ها و تجهیزات ناکافی باشد.
- ۱۵- مدیریت ریسک رویکردی است که به دنبال شناسایی بهترین روش کنترل چیست؟

- الف) فرصت‌ها ب) تهدیدات ج) منابع د) رقبا
- ۱۶- در کدام یک از رویکردهای مدیریت ریسک، اقدامات کنترلی برای تسکین آلام پس از آن‌که حادثه رخ داد، مورد توجه قرار می‌گیرد؟
- الف) رویکرد منفعلانه ب) رویکرد پیش‌نگرانه ج) رویکرد پیشگیرانه د) رویکرد احتیاطی
- ۱۷- میزان ریسک، حاصل ضرب چه عواملی است؟
- الف) احتمال و موضوع ب) شدت و تمایل ج) احتمال و شدت د) نرخ حادثه و درجه
- ۱۸- سؤال در خصوص این‌که آیا بازار به کاری که شما انجام می‌دهید، باور و اعتقاد دارد؟ مربوط به چه نوع ریسکی است؟
- الف) ریسک عملیاتی ب) ریسک بازار
- ج) ریسک شهرت و اعتبار د) ریسک مالی
- ۱۹- این‌که آیا مشتریان بدهی خود را خواهند پرداخت؟ و در چه زمانی؟ بیانگر چه نوع ریسک کسب و کار است؟
- الف) ریسک بازار ب) ریسک اعتماد ج) ریسک عملیاتی د) ریسک مالی
- ۲۰- یکی از موضوعات مخاطره‌پذیر برای کارآفرین این است که آیا در صورت شکست دوباره می‌تواند به شغل قبلی یا مسیر ترقی گذشته خود بازگردد؟ این نوع پرسش بیانگر چه نوع ریسکی است؟
- الف) ریسک شغلی ب) ریسک مالی
- ج) ریسک خانوادگی و اجتماعی د) ریسک روحی و روانی
- ۲۱- در عقد قرارداد بیمه یک طرف تعهد می‌کند که در ازای پرداخت وجه از طرف دیگر، در صورت وقوع حادثه، خسارت وارده را جبران کند. در این شرایط طرف متعهد را چه می‌نامند؟
- الف) بیمه‌گذار ب) بیمه‌گر ج) موضوع بیمه د) حق بیمه
- ۲۲- نگرانی کارآفرین از این‌که آیا محصول یا خدمت به فروش خواهد رسید؟ بیانگر چه نوع ریسکی است؟
- الف) ریسک اعتماد ب) ریسک بازار ج) ریسک شهرت و اعتبار د) ریسک روحی و روانی
- ۲۳- این‌که آیا سیستم‌های کنترلی مناسب در محیط سازمان به کار گرفته شده است؟ بیانگر چه نوع ریسکی است؟
- الف) ریسک بازار ب) ریسک عملیاتی ج) ریسک اعتماد د) ریسک شغلی
- ۲۴- مهم‌ترین اصل برای مدیریت ریسک کدام است؟
- الف) انتقال ریسک به دیگران ب) تشخیص الگو و برنامه‌ریزی سناریو
- ج) خلاص شدن از ریسک با هزینه پایین د) محاسبه و برآورد ریسک
- ۲۵- زمانی که ورود به یک کسب و کار مورد چشم‌پوشی قرار گیرد تا از مشکلات و دردسرهای آن جلوگیری شود، از کدام راهبرد مدیریت ریسک استفاده شده است؟
- الف) راهبرد کاهش ریسک ب) راهبرد اجتناب از ریسک ج) راهبرد پذیرش ریسک د) راهبرد انتقال ریسک

۲۶- کدام یک از انواع راهبردهای مدیریت ریسک، راه حلی برای تمامی ریسکهاست، ولی احتمال کسب و سودآوری را ضایع می کند؟

الف) راهبرد پذیرش ریسک ب) راهبرد انتقال ریسک ج) راهبرد کاهش ریسک د) راهبرد اجتناب از ریسک
۲۷- استفاده از کپسول های آتش نشانی برای فرونشاندن آتش که توأم با برخی خسارات ناشی از آب موجود در آن است، بیانگر کدام راهبرد مدیریت ریسک است؟

الف) راهبرد پذیرش ریسک ب) راهبرد کاهش ریسک ج) راهبرد انتقال ریسک د) راهبرد اجتناب از ریسک
۲۸- خودتضمینی یا تضمین شخصی در قالب کدام راهبرد مدیریت ریسک می گنجد؟

الف) راهبرد پذیرش ریسک ب) راهبرد کاهش ریسک ج) راهبرد انتقال ریسک د) راهبرد اجتناب از ریسک
۲۹- کدام یک از انواع راهبردهای مدیریت ریسک برای ریسک های کوچک یا خیلی بزرگ قابل قبول است؟

الف) راهبرد کاهش ریسک ب) راهبرد پذیرش ریسک ج) راهبرد انتقال ریسک د) راهبرد اجتناب از ریسک
۳۰- مهم ترین و مؤثرترین شیوه برخورد با ریسک ها کدام است؟

الف) پیش بینی ریسک ب) خلاص شدن از ریسک با هزینه پایین
ج) انتقال ریسک به بیمه گر د) موارد الف و ب

۳۱- بیمه کردن مصداق کدام یک از انواع راهبردهای مدیریت ریسک است؟

الف) راهبرد کاهش ریسک ب) راهبرد اجتناب از ریسک ج) راهبرد انتقال ریسک د) راهبرد پذیرش ریسک
۳۲- ارائه ی کامل اطلاعات توسط بیمه گذار در هنگام عقد قرارداد بیمه، بیانگر کدام اصل بیمه ای است؟

الف) اصل نفع بیمه پذیر ب) اصل حسن نیت ج) اصل علت بلا فصل خسارت د) اصل جانشینی
۳۳- براساس کدام اصل بیمه ای تصور بر این است که بیمه شده علاقه مند است که خطر موضوع بیمه شده بروز نکند؟

الف) اصل غرامت ب) اصل اعتماد متقابل ج) اصل نفع بیمه پذیر د) اصل علت نزدیک
۳۴- به موجب کدام اصل، بیمه گذار برای جلوگیری از خسارت باید مراقبتی را که هر کس از مال خود می کند، در مورد موضوع بیمه داشته باشد؟

الف) اصل نفع بیمه پذیر ب) اصل جانشینی ج) اصل علت نزدیک د) اصل حسن نیت

۳۵- براساس کدام اصل، بیمه گر موظف است که به وظایف و تعهدات خود بر طبق شرایط و مقررات بیمه نامه عمل نموده و بیمه گذار را به حقوق و تکالیف خود آشناسازد؟

الف) اصل جانشینی ب) اصل نفع بیمه پذیر ج) اصل حسن نیت د) اصل علت نزدیک

۳۶- در کدام اصل بیمه ای، ارائه ندادن اطلاعات یا کتمان حقایق موجب فسخ یا بطلان قرارداد می شود؟

الف) اصل حسن نیت ب) اصل علت بلا فصل خسارت ج) اصل زنجیره حوادث د) اصل زیان

۳۷- براساس کدام اصل بیمه ای، بیمه نباید هرگز به صورت منبع درآمد برای بیمه گذار درآید؟

الف) اصل غرامت ب) اصل زنجیره حوادث ج) اصل علت نزدیک د) اصل اعتماد متقابل

- ۳۸- فقدان کدام یک از اصول بیمه موجب فساد و ایجاد خسارت‌های عمدی می‌شود؟
 الف) اصل جانشینی (ب) اصل علت نزدیک (ج) اصل غرامت (د) اصل نفع بیمه‌پذیر
- ۳۹- قلمرو اجرای اصل غرامت و جبران خسارت محدود به کدام نوع بیمه‌هاست؟
 الف) بیمه اشخاص (ب) بیمه‌های عمر (ج) بیمه‌های اموال (د) بیمه‌های حادثه جسمانی
- ۴۰- براساس کدام اصل، بیمه‌گر در حدودی که پرداخت خسارت وارده را قبول می‌کند، در مقابل اشخاص که مسؤول وقوع حادثه هستند، قائم مقام بیمه‌گذار خواهد بود؟
 الف) اصل اعتماد متقابل (ب) اصل زنجیره حوادث (ج) اصل علت نزدیک (د) اصل نفع بیمه‌پذیر
- ۴۱- در کدام اصل بیمه‌ای مطرح می‌شود که اگر خسارت از طرف بیمه‌گر جبران شود، بیمه‌گذار نباید از مسؤول حادثه خسارتی دریافت کند؟
 الف) اصل علت نزدیک (ب) اصل غرامت (ج) اصل جانشینی (د) اصل حسن نیت
- ۴۲- براساس کدام اصل بیمه‌ای، بین حادثه بیمه‌شده و خسارت مورد ادعای بیمه‌گذار، رابطه‌ی علت و معلولی وجود دارد؟
 الف) اصل غرامت (ب) اصل علت بلافصل خسارت (ج) اصل علت نزدیک (د) موارد ب و ج
- ۴۳- این‌که خسارت ایجاد شده باید معلول حادثه بیمه باشد، در کدام اصل مطرح می‌شود؟
 الف) اصل علت بلافصل خسارت (ب) اصل نفع بیمه‌پذیر (ج) اصل غرامت (د) اصل زنجیره حوادث
- ۴۴- به موجب کدام اصل، بیمه‌گر مسؤول جبران خسارت‌های غیر مستقیم خطر بیمه‌شده نیست؟
 الف) اصل غرامت (ب) اصل علت نزدیک (ج) اصل زنجیره حوادث (د) اصل حسن نیت
- ۴۵- ارتباط حقوقی بین بیمه‌گذاران و بیمه‌گران از چه طریقی صورت می‌گیرد؟
 الف) بیمه اتکایی (ب) بیمه‌نامه (ج) حق بیمه (د) موضوع بیمه
- ۴۶- قراردادی که براساس آن بیمه‌گر باید با در نظر گرفتن حقوق بیمه‌گذار، خطر بیمه‌شده را به شرکت دومی واگذار کند، چه نامیده می‌شود؟
 الف) بیمه شخص ثالث (ب) بیمه اتکایی (ج) بیمه جانشینی (د) بیمه تأمین اجتماعی
- ۴۷- کدام نوع بیمه‌ها بیانگر مفهوم توزیع جهانی ریسک است؟
 الف) بیمه شخص ثالث (ب) بیمه اموال (ج) بیمه اتکایی (د) بیمه مسؤولیت
- ۴۸- متولی اصلی بیمه همگانی در ایران چه نهادی است؟
 الف) سازمان تأمین اجتماعی (ب) سازمان خدمات درمانی کشور (ج) کمیته امداد امام خمینی (ره) (د) وزارت بهداشت
- ۴۹- کدام یک از انواع بیمه‌ها تحت شمول سازمان تأمین اجتماعی است؟
 الف) بیمه درمان کارکنان دولت (ب) بیمه درمان روستاییان

- ج) بیمه خدمات درمانی کارگران (د) بیمه درمان خویش فرمایان
- ۵۰- بیمه های مازاد هزینه های بیمارستانی را چه می نامند؟
- الف) بیمه خدمات درمانی (ب) بیمه درمان تکمیلی (ج) بیمه مسئولیت (د) بیمه جانشینی
- ۵۱- کدام یک از موارد زیر جزء بیمه های اشخاص محسوب نمی شود؟
- الف) بیمه های اتکایی (ب) بیمه های عمر (ج) بیمه های حوادث (د) بیمه های درمان
- ۵۲- زمانی که موضوع بیمه، مسئولیت بیمه گذار در مقابل دیگری باشد، آن را چه می گویند؟
- الف) بیمه اتکایی (ب) بیمه جانشینی (ج) بیمه مسئولیت (د) بیمه خدمات درمانی
- ۵۳- به چه نوع بیمه هایی، بیمه ی اختیاری می گویند؟
- الف) بیمه ی درمانی (ب) بیمه ی عمر (ج) بیمه ی بازرگانی (د) بیمه ی جراثیم
- ۵۴- متنوع ترین شاخه ی بیمه های بازرگانی کدام نوع بیمه است؟
- الف) بیمه های مسئولیت (ب) بیمه های اشخاص (ج) بیمه های اشیا (د) بیمه های زیان پولی
- ۵۵- کدام یک از انواع بیمه به عنوان بیمه های اختیاری نامیده می شوند؟
- الف) بیمه های اجتماعی (ب) بیمه های ناشی از قانون (ج) بیمه های بازرگانی (د) بیمه کارگری
- ۵۶- کدام یک از موارد ذیل نقش های بیمه را برای کارآفرینان بیان نمی کند؟
- الف) تأثیر مثبت در رقابت (ب) افزایش اعتبار (ج) کاهش پس انداز (د) توزیع نسبی هزینه ها
- ۵۷- کدام یک از عبارات در خصوص بیمه کسب و کارها مصداق ندارد؟
- الف) بیمه هزینه کارآفرین را افزایش می دهد (ب) بیمه یک نوع پس انداز تلقی می شود
- ج) بیمه کمک مؤثری در توزیع نسبی هزینه ها است (د) بیمه یعنی تأمین سرمایه برای درآمد بالقوه

پیوست‌ها و ضمائم

- پیوست ۱: نمونه‌ی اساسنامه شرکت
- پیوست ۲: نمونه‌ی صورت جلسه مجمع عمومی شرکا و موسسان موسسه
- پیوست ۳: نمونه‌ی پرسشنامه‌ی تأسیس واحد تولیدی
- پیوست ۴: نمونه‌ی پرسشنامه‌ی تأسیس واحد خدمات مهندسی
- پیوست ۵: نمونه‌ی پرسشنامه‌ی متقاضیان ایجاد واحد تحقیقات صنعتی
- پیوست ۶: نمونه‌ی پرسشنامه‌ی احداث واحد کشت و صنعت
- پیوست ۷: نمونه‌ی جواز تأسیس
- پیوست ۸: نمونه‌ی جواز تأسیس واحد خدمات مهندسی
- پیوست ۹: نمونه‌ی جواز تأسیس واحد تحقیقات مهندسی
- پیوست ۱۰: نمونه‌ی جواز تأسیس واحد کشت و صنعت

نمونه‌ی اساسنامه شرکت

اساسنامه

ماده‌ی ۱: نام مؤسسه:

ماده‌ی ۲: موضوع مؤسسه:

ماده‌ی ۳: مرکز اصلی مؤسسه:

ماده‌ی ۴: سرمایه‌ی مؤسسه:

ماده‌ی ۵: مدت مؤسسه: از تاریخ به مدت نامحدود

ماده‌ی ۶: تابعیت مؤسسه: تابعیت ایرانی است.

ماده‌ی ۷: هیچ‌یک از شرکا حق انتقال سهم‌الشرکه‌ی خود را به غیر ندارند، مگر با رضایت و موافقت دارندگان سه چهارم سرمایه‌ی مؤسسه که دارای اکثریت عددی نیز باشند. انتقال سهم‌الشرکه به عمل نخواهد آمد، مگر به موجب سند رسمی.

ماده‌ی ۸: مجمع عمومی عادی مؤسسه در چهار ماه اول، ماهانه و پس از انقضای سال مالی مؤسسه تشکیل می‌شود، ولی ممکن است بنا به دعوت هر یک از اعضاء هیئت مدیره یا شرکا، به طور فوق‌العاده تشکیل شود.

ماده‌ی ۹: دعوت هر یک از جلسات مجمع عمومی توسط هر یک از اعضای هیئت مدیره، مدیر عامل یا شرکا، به وسیله‌ی دعوت‌نامه‌ی کتبی یا درج‌آگهی در یکی از جراید کثیرالانتشار به عمل خواهد آمد. فاصله‌ی دعوت تا تشکیل مجمع، حداقل ۱۰ روز و حداکثر ۴۰ روز خواهد بود.

امضای مؤسسان:

ماده ی ۱۰: در صورتی که کلیه ی شرکا در هر یک از جلسات مجمع عمومی حضور یابند، رعایت ماده ۹ اساسنامه ضرورت نخواهد داشت.

ماده ی ۱۱: وظایف مجمع عمومی عادی به شرح زیر است:

الف - استماع گزارش هیئت مدیره در امور مالی و ترازنامه ی سالیانه ی مؤسسه و تصویب آن.

ب - تصویب پیشنهاد سود قابل تقسیم از طرف هیئت مدیره.

ج - تعیین خط مشی آینده ی مؤسسه و تصویب آن.

د - انتخاب هیئت مدیره و در صورت لزوم، بازرس.

ماده ی ۱۲: وظایف مجمع عمومی فوق العاده :

الف - تغییر اساسنامه یا الحاق یا حذف یک یا چند ماده ی اساسنامه.

ب - افزایش یا تقلیل سرمایه ی مؤسسه.

ج - ورود شریک یا شرکا جدید به مؤسسه.

ماده ی ۱۳: تصمیمات شرکا در مجمع عمومی فوق العاده با موافقت دارندگان سه چهارم سرمایه که اکثریت عددی دارند و در مجمع عمومی عادی طبق دستور ماده ۱۰۶ قانون تجارت معتبر و لازم الاجرا خواهد بود.

ماده ی ۱۴: هیئت مدیره ی مؤسسه مرکب از نفر خواهد بود که توسط مجمع عمومی عادی یا فوق العاده یا از خارج انتخاب می شوند.

ماده ی ۱۵: هیئت مدیره از بین خود یک نفر را به سمت رئیس هیئت مدیره و یک نفر را به سمت مدیر عامل انتخاب می کند و همچنین می تواند برای اعضای خود سمت های دیگری تعیین کند.

ماده ی ۱۶: مدیر عامل نماینده ی قانونی و تام الاختیار مؤسسه است و می تواند در کلیه ی امور مداخله و اقدام کند؛ مخصوصاً در موارد زیر:

امور اداری مؤسسه از هر قبیل، انجام تشریفات قانونی، حفظ و تنظیم فهرست دارایی مؤسسه و تنظیم بودجه و تعیین و پرداخت حقوق و انجام هزینه ها، رسیدگی به محاسبات، پیشنهاد سود قابل تقسیم سالیانه، تهیه ی آئین نامه های داخلی، اجرای تصمیمات مجامع عمومی، اداره ی دیون و وصول مطالبات تأسیس شعب، واگذاری و قبول نمایندگی، انتخاب و انتصاب و استخدام متخصصان و کارمندان و کارگران، عقد هرگونه پیمان با شرکت ها و بانک ها و ادارات و اشخاص، خرید و فروش و اجاره ی اموال منقول و غیرمنقول و ماشین آلات و به طور کلی وسایل مورد نیاز و همچنین معاملات به نام و حساب مؤسسه، مشارکت با دیگر مؤسسات و شخصیت های حقیقی و حقوقی، استقراض یا رهن یا بدون رهن و تحصیل اعتبار و وام دادن و وام گرفتن از بانک و اشخاص و مؤسسات و باز کردن حساب جاری و ثابت در بانک ها، دریافت وجه از حساب های مؤسسه، چه مدعی باشد و چه مدعی علیه، در تمام مراحل با تمام اختیارات وکیل و وکیل در توکیل، دادن اختیارات فوق، جنبه ی محدودیت ندارد و هر تصمیمی که هیئت مدیره در جهت پیشرفت مؤسسه بگیرد، معتبر است.

ماده‌ی ۱۷: جلسات هیئت مدیره با حضور اکثریت اعضاء رسمیت می‌یابد و تصمیمات هیئت مدیره با اکثریت آراء معتبر است.

ماده‌ی ۱۸: دارندگان حق امضا در مؤسسه: دارندگان حق امضای اوراق و اسناد بهادار از قبیل چک، سفته، برات، اسناد تعهدآور و قراردادهای هیئت مدیره تعیین می‌کند.

ماده‌ی ۱۹: هر یک از اعضای هیئت مدیره می‌تواند تمام یا قسمتی از اختیارات و همچنین حق امضای خود را به هر یک از شرکا برای مدتی که صلاح بداند تفویض کند. همچنین هیئت مدیره می‌تواند تمامی یا قسمتی از اختیارات خود را به مدیر عامل تفویض کند.

ماده‌ی ۲۰: سال مالی مؤسسه از اول فروردین ماه هر سال شروع و به آخر اسفند ماه همان سال خاتمه می‌یابد، به استثنای سال اول که ابتدای آن از تاریخ تأسیس مؤسسه است.

ماده‌ی ۲۱: تقسیم سود از درآمد مؤسسه در پایان هر سال مالی، پس از کسر هزینه‌ی اداری (حقوق کارکنان و مدیران، استهلاک، مالیات و دیگر عوارض دولتی) و پس از وضع صدی ده بابت ذخیره‌ی قانونی، و بقیه که سود ویژه است، به نسبت سهم‌الشرکه بین شرکا تقسیم خواهد شد.

ماده‌ی ۲۲: فوت یا محجوریت هر یک از شرکا باعث انحلال مؤسسه نخواهد شد و وراثت شریک متوفی یا ولی محجور می‌توانند به مشارکت خود ادامه دهند. در غیر این صورت باید سهم‌الشرکه‌ی خود را پس از انجام تشریفات قانونی دریافت کنند یا به شریک دیگری منتقل کنند و از مؤسسه خارج شوند.

ماده‌ی ۲۳: انحلال: مؤسسه مطابق ماده‌ی ۱۴ قانون تجارت منحل خواهد شد. در صورتی که مجمع شرکا رأی به انحلال مؤسسه دهد، یک نفر از بین شرکا و یا از خارج مؤسسه به سمت مدیر تصفیه تعیین خواهد شد. وظایف مدیر تصفیه، طبق قانون تجارت است.

ماده‌ی ۲۴: اختلافات حاصله بین شرکای مؤسسه از طریق حکمیت و داوری حل و فصل خواهد شد.

ماده‌ی ۲۵: در دیگر موضوعاتی که در این اساسنامه قید نشده است، مطابق مقررات قانون تجارت ایران و دیگر قوانین موضوعه عمل و رفتار خواهد شد.

ماده‌ی ۲۶: این اساسنامه در ۲۶ ماده تنظیم شد و به امضای کلیه‌ی مؤسسان به اسامی ذیل رسید و تمام صفحات امضا شد.

امضای مؤسسان:

پیوست ۲

نمونه ی صورت جلسه مجمع عمومی شرکا و مؤسسان مؤسسه

صورت جلسه مجمع عمومی شرکا و مؤسسان مؤسسه

در ساعت مورخ اولین جلسه ی مجمع عمومی شرکا و مؤسسان مؤسسه ی مذکور با حضور کلیه ی شرکا در محل مؤسسه تشکیل و تصمیمات ذیل به اتفاق آراء تصویب شد.

۱- اساسنامه ی مؤسسه مشتمل بر ۲۶ ماده تنظیم و به تصویب کلیه ی شرکای مؤسسه رسید.

۲- تقاضانامه ی مؤسسه به امضای کلیه ی شرکا رسید.

۳- برای انتخاب اعضای هیئت مدیره و دارندگان حق امضا، اخذ رأی به عمل آمد و در نتیجه:

آقای/ خانم به سمت

آقای/ خانم به سمت

که به عنوان اعضای هیئت مدیره برای مدت انتخاب شدند.

همچنین امضای کلیه ی اوراق و اسناد بهادار و تعهدآور مؤسسه، از قبیل چک، سفته، بروات، قراردادهای عقود اسلامی با امضای همراه با مهر مؤسسه معتبر است.

۴- هریک از اعضای هیئت مدیره با امضا ذیل این صورت جلسه، قبول سمت کردند.

۵- مبلغ ریال سرمایه ی مؤسسه که از طرف کلیه ی شرکا پرداخت شد و در اختیار

..... مؤسسه قرار گرفت و با امضا ذیل این صورت جلسه، وصول آن را اعلام می دارد.

۶- به احدی از شرکا وکالت و اختیار تام و تمام داده شد تا با مراجعه به اداره ی ثبت شرکت ها و پرداخت

حق الثبت و آگهی های مربوطه، ذیل ثبت دفاتر مربوط به ثبت مؤسسه را در اداره ی ثبت شرکت ها امضا کند.

امضای شرکا:

پیوست ۳

نمونه‌ی پرسش‌نامه‌ی تأسیس واحد تولیدی

پرسش‌نامه‌ی تأسیس واحد تولیدی			
مشخصات درخواست کننده:			
آدرس و شماره تلفن تماس:			
موضوع فعالیت: کد محصول:			
محل اجرای طرح:			
استان: شهرستان:			
ظرفیت سالانه‌ی کالای تولیدی:			
نام کالا:		ظرفیت:	
• نام و میزان مواد و قطعات مصرفی در سال (به شرح جداول مربوطه):			
• تعداد پرسنل:			
نوع تخصص:		تعداد (نفر):	
• برآورد انرژی مورد نیاز:			
الف - توان برق مصرفی		کیلو وات	
ب - میزان آب مصرفی		متر مکعب در سال	
ج - میزان سوخت مصرفی		گاز طبیعی	متر مکعب در سال
		نفت گاز	متر مکعب در سال
		نفت سیاه	متر مکعب در سال
• برآورد سرمایه‌ی ثابت:			
۱ - متراژ زمین		متر مربع به ارزش	
۲ - ساختمان با زیربنای		تولیدی	متر مربع و هزینه
		اداری	متر مربع و هزینه
		جنبی	متر مربع و هزینه
۳ - هزینه‌ی محوطه‌سازی			
۴ - ماشین‌آلات تولیدی (به شرح جدول مربوطه)			
۵ - لیست وسایل جنبی، تأسیساتی و اداری (به شرح جدول مربوطه)			

• جمع سرمایه‌ی ثابت: میلیون ریال

• شرح مختصری از روش تولید:

• برای کالای تولیدی، استاندارد ملی وجود

☐ ندارد:

شماره‌ی استاندارد:

☐ دارد:

• کالای تولیدی، مشمول استاندارد اجباری

☐ نیست:

☐ است:

• مأخذ یا منبع دریافت تکنولوژی

☐ خارجی:

☐ داخلی:

• تکنولوژی انحصاری است؟

☐ خیر:

مأخذ:

☐ بله:

• اگر کالای مورد نظر از طریق فرآیندهای مختلف قابل تولید است، دلیل انتخاب روش مذکور را شرح دهید:

• اگر روش تولید آلودگی محیطی خاصی ایجاد کند، روش جلوگیری را شرح دهید:

نام و میزان مواد اولیه و قطعات مصرفی

ردیف	نام مواد و قطعات مصرفی	منبع تامین		مقدار مصرف سالانه	واحد
		داخلی	خارجی		

مشخصات ماشین آلات تولیدی

ردیف	نام ماشین آلات	تعداد	منبع تامین		ارزش ماشین آلات داخلی (میلیون ریال)	ارزش ماشین آلات خارجی	
			داخلی	خارجی		میلیون ریال	معادل ارزی (هزار دلار)

مشخصات وسایل جنبی، تأسیساتی و اداری

ردیف	نام وسایل	تعداد	منبع تامین		ارزش ماشین آلات داخلی (میلیون ریال)	ارزش وسایل خارجی	
			داخلی	خارجی		میلیون ریال	معادل ارزی (هزار دلار)

پیوست ۴

نمونه‌ی پرسش‌نامه‌ی تأسیس واحد خدمات مهندسی

پرسش‌نامه‌ی تأسیس واحد خدمات مهندسی

۱- مشخصات متقاضیان:

الف- اشخاص حقیقی

ردیف	نام و نام خانوادگی	آخرین مدرک تحصیلی	دانشگاه محل تحصیل	رشته‌ی تحصیلی	سال اخذ مدرک	میزان سوابق کاری

ب- اشخاص حقوقی

نام شرکت: نوع شرکت:

موضوع شرکت:

زمینه فعالیت فعلی شرکت:

شماره و تاریخ ثبت: محل ثبت: سرمایه‌ی ثبت شده:

تعداد کل پرسنل: تعداد پرسنل فنی و متخصص:

ج- مشخصات اعضای هیئت مدیره (برای اشخاص حقوقی)

ردیف	نام و نام خانوادگی	آخرین مدرک تحصیلی	دانشگاه محل تحصیل	رشته‌ی تحصیلی	سال اخذ مدرک	میزان سوابق کاری
۱						
۲						
۳						
۴						
۵						

۲- محل تأسیس واحد خدمات مهندسی

استان: شهرستان:
 نشانی کامل:
 تلفن: فاکس:

۳- با توجه به جداول مربوطه زمینه‌ی تخصصی مورد نظر برای تأسیس واحد خدمات مهندسی را مشخص کنید:

زمینه تخصصی: گرایش:

۴- جدول پروژه‌های انجام شده و در دست اجرا و هرگونه اطلاعات اضافی را به صورت مشروح ضمیمه کنید:

ردیف	شرح پروژه	طرف قرارداد	مبلغ قرارداد (میلیون ریال)	مدت قرارداد	درصد اجرای قرارداد
۱					
۲					
۳					
۴					

۵- با توجه به این که در ارزیابی واحد خدمات مهندسی برای موارد زیر امتیازاتی در نظر گرفته خواهد شد، چنانچه اگر در رابطه با هریک از آن‌ها فعالیت داشته یا امکانات و تجهیزاتی در اختیار دارید، توضیحات کافی و مدارک لازم را پیوست کنید (ارائه‌ی مدارک الزامی است).

- فعالیت در پروژه‌های صنعتی (طراحی، مشاوره و اجرا).
- نوآوری، ابتکار و دانش فنی
- همکاری با شرکت‌های خدمات مهندسی خارجی.

- تألیف و ترجمه‌ی کتاب و مقاله و تدوین استانداردها و متون علمی و فنی.
- عضویت در مجامع علمی و مهندسی.
- شرکت در دوره‌های آموزشی و تخصصی مرتبط با خدمات مهندسی.
- کتابخانه و آرشیو فنی.
- کامپیوتر و تجهیزات جانبی و بسته‌های نرم‌افزاری.
- لوازم و تجهیزات تست و کنترل کیفی.
- دیگر تجهیزات مورد نیاز.

۶- مشکلات موجود در راه عرضه‌ی خدمات مهندسی را شرح دهید.

۷- دلایل توجیهی تأسیس واحد خدمات مهندسی در زمینه‌ی مورد تقاضا را شرح دهید.

۸- برای عرضه‌ی فعالیت‌های مؤثر خدمات مهندسی، در زمینه‌ی تخصصی مورد نظر به چه امکانات و تجهیزاتی نیازمندید؟

۹- مشکلات موجود در زمینه‌ی ایجاد ارتباط و همکاری با شرکت‌های خدمات مهندسی داخلی و خارج از کشور را شرح دهید.

۱۰- با چه استانداردهایی آشنایید و آیا در زمینه‌ی کنترل کیفیت، فعالیت داشته‌اید؟

۱۱- در صورت اخذ رتبه از سازمان برنامه و بودجه و مجوزهای صنعتی، علمی و تحقیقاتی از دیگر ارگان‌های ذی‌ربط، مدارک مربوط به آن‌ها را ضمیمه کنید.

۱۲- مدارک مورد نیاز که متقاضی به همراه پرسش نامه باید ارائه کند:

- نامه‌ی درخواست صدور مجوز
- فتوکپی شناسنامه، آخرین مدرک تحصیلی و سوابق تجربی افراد و سهامداران (سه نفر اشخاص حقیقی و اعضای هیئت مدیره‌ی شرکت)
- فتوکپی قراردادهای انجام شده و در دست اجرا
- فتوکپی مدارک مربوط به ثبت شرکت اساسنامه، آگهی تأسیس، روزنامه‌ی رسمی (حاوی آخرین تغییرات در شرکت)
- لیست مشخصات کامل پرسنل فنی، شامل: نام و نام خانوادگی، رشته‌ی تحصیلی، میزان تحصیلات، زمینه‌ی تخصصی فعالیت، سوابق کاری و سمت در گروه، مؤسسه یا شرکت.
- نمودار سازمانی پیش بینی شده برای واحد با تعیین موقعیت اعضا و پرسنل
- دیگر مدارکی که برای ارزیابی دقیق تر واحد خدمات مهندسی ضروری است.

ضمن تأیید صحت کلیه‌ی اطلاعات و مدارک ارائه شده، بدین وسیله اعلام می‌دارد که در صورت اثبات خلاف آن‌ها؛ وزارت صنایع مجاز به هرگونه اقدام لازم قانونی خواهد بود.

نام و نام خانوادگی:

سمت:

امضا و تاریخ:

پیوست ۵

نمونه‌ی پرسش‌نامه‌ی متقاضیان ایجاد واحد تحقیقات صنعتی

پرسش‌نامه‌ی متقاضیان ایجاد واحد تحقیقات صنعتی

الف) مشخصات:

۱- رشته‌ی فعالیت تحقیقات صنعتی مورد نظر:

۲- درخواست کننده:

• نشانی کامل با ذکر شماره تلفن:

• نشانی محل تأسیس واحد تحقیقاتی:

ب) اطلاعات تخصصی:

۱- هدف از تأسیس واحد تحقیقات صنعتی چیست و نوع فعالیت‌های مورد نظر کدام است؟

۲- چنانچه طرح‌ها و پروژه‌های تحقیقاتی مشخصی مورد نظر است، به طور مختصر شرح داده شود.

ج) اطلاعات پرسنلی:

۱- نفر اول (مسئول)

نام:

۱-۱) درجه‌ی علمی و سوابق تحصیلی:

ردیف	درجه‌ی علمی	رشته‌ی تحصیلی و تخصصی	نام دانشگاه	کشور	سال دریافت

۲-۱) سوابق شغلی:

ردیف	سمت و نوع کار	مدت		نام موسسه	نشانی موسسه
		از تاریخ	تا تاریخ		

۳-۱) فعالیت‌های تحقیقاتی:

- ارائه‌ی مقالات علمی معتبر بر اساس تحقیقات انجام یافته (حداکثر ۴ مقاله)

۲-۲) نفر دوم

نام:

۲-۱) درجه‌ی علمی و سوابق تحصیلی:

ردیف	درجه‌ی	رشته‌ی تحصیلی	نام دانشگاه	کشور	سال دریافت

۲-۲) سوابق شغلی:

ردیف	سمت و نوع کار	مدت		نام موسسه	نشانی موسسه
		از تاریخ	تا تاریخ		

۳-۲) فعالیت‌های تحقیقاتی:

- ارائه‌ی مقالات علمی معتبر بر اساس تحقیقات انجام یافته (حداکثر ۴ مقاله)

۳-۳) نفر سوم

نام:

۱-۳) درجه‌ی علمی و سوابق تحصیلی:

ردیف	درجه‌ی	رشته‌ی تحصیلی	نام دانشگاه	کشور	سال دریافت

۲-۳) سوابق شغلی:

ردیف	سمت و نوع کار	مدت		نام موسسه	نشانی موسسه
		از تاریخ	تا تاریخ		

۳-۱) فعالیت‌های تحقیقاتی:

- ارائه‌ی مقالات علمی معتبر بر اساس تحقیقات انجام‌یافته (حداکثر ۴ مقاله)
- تألیف و ترجمه‌ی کتب (حداکثر ۴ کتاب)
- نوآوری و ابتکار:
- عضویت در مجامع علمی و تحقیقاتی:

امضای متقاضی:

تاریخ:

توضیحات:

۱) در صورتی که شرکت تأسیس شده باشد، یک نسخه از اساسنامه، اظهارنامه‌ی ثبت شرکت‌ها و روزنامه‌های رسمی مربوطه ضمیمه شود.

۲) درجات علمی لیسانس و بالاتر، در جداول مربوطه درج شود.

۳) فتوکپی بالاترین مدرک تحصیلی فرد مسؤول و همکاران و اعلام آمادگی ایشان ضمیمه شود.

۴) نسخه‌ای از انتشارات یا مدارک دال بر انجام فعالیت‌های تحقیقاتی (موضوع بند ۳) ضمیمه شود.

۵) تأیید عضویت در مجامع علمی و تحقیقاتی.

۶) ارائه‌ی سوابق فعالیت در واحدهای پژوهشی.

پیوست ۶

نمونه ی پرسش نامه ی متقاضیان احداث واحد کشت و صنعت

جمهوری اسلامی ایران

وزارت صنایع

وزارت کشاورزی

پرسش نامه ی احداث واحد کشت و صنعت

بخش اول - اطلاعات عمومی

مشخصات درخواست کننده:

آدرس مکاتباتی:

استان کد پستی محل اجرای طرح: شهرستان تلفن تماس خیابان کوچه پلاک استان شهرستان

بخش دوم - اطلاعات کشاورزی

هکتار

۱- سطح کلی کشت

متر مکعب در سال

۲- میزان آب مصرفی

نحوه ی تأمین

۳- مشخصات محصولات تولیدی:

ملاحظات	میزان تولید				عملکرد تن در هکتار	سطح زیر کشت				نام محصول	ردیف
	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول		سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول		

۴- مشخصات پرسنلی:

الف - متخصص نفر

ب - کارگر:

فصلی نفر

غیرفصلی نفر

۵- برآورد سرمایه‌ی ثابت:

الف - بهای زمین میلیون ریال

ب - هزینه‌ی انشعاب آب و برق میلیون ریال

ج - هزینه‌ی ماشین‌آلات کشاورزی میلیون ریال

د - دیگر هزینه‌ها میلیون ریال

جمع سرمایه‌ی ثابت میلیون ریال

۶- ماشین‌آلات کشاورزی:

ردیف	نام ماشین آلات	تعداد	منبع تأمین		ارزش ماشین‌آلات داخلی (میلیون ریال)		ارزش ماشین‌آلات خارجی	
			۱	۲	۳	۴	میلیون ریال	معادل ارزی هزار دلار

۷- نهاده‌های مورد نیاز (کود، سم، بذر و غیره):

ردیف	نوع نهاده	مقدار مورد نیاز (تن در سال)	منبع تأمین		ارزش نهاده‌های داخلی (میلیون ریال)		ارزش نهاده‌های خارجی	
			۱	۲	۳	۴	میلیون ریال	معادل ارزی هزار دلار

۸- سابقه‌ی فعالیت در بخش کشاورزی:

بخش سوم - اطلاعات صنعتی

مشخصات محصول تولیدی:

کد محصول	نام محصول	ظرفیت سالیانه	واحد	نوبت کار (شیفت)	پیش بینی ظرفیت قابل	واحد

نام و میزان مواد و قطعات مصرفی در سال

مشخصات و تعداد پرسنل:

تعداد کارگران			تولیدی غیر تولیدی				تولیدی			
ساده	نیمه ماهر	ماهر	تکنسین		متخصص		تکنسین		متخصص	
			تعداد	روز تولیدی	تعداد	روز تولیدی	تعداد	روز تولیدی	تعداد	روز تولیدی

• برآورد انرژی مورد نیاز:

الف - توان برق مصرفی

کیلو وات

ب - میزان آب مصرفی

متر مکعب در سال

ج - میزان سوخت مصرفی

گاز طبیعی

متر مکعب در سال

نفت گاز

متر مکعب در سال

نفت سیاه

متر مکعب در سال

• برآورد سرمایه‌ی ثابت:

۱- متراژ زمین متر مربع به ارزش

میلیون ریال

۲- ساختمان با زیربنا

تولیدی

متر مربع و هزینه

میلیون ریال

اداری

متر مربع و هزینه

میلیون ریال

جنبی

متر مربع و هزینه

میلیون ریال

۳- هزینه‌ی محوطه‌سازی

میلیون ریال

۴- ماشین‌آلات تولیدی (به شرح جدول مربوطه)

۶- دیگر هزینه‌ها

میلیون ریال

۷- جمع سرمایه ثابت

میلیون ریال

• شرح مختصری از روش تولید:

• برای کالای تولیدی، استاندارد ملی موجود

☐ دارد:

شماره‌ی استاندارد:

☐ ندارد:

• کالای تولیدی، مشمول استاندارد اجباری

☐ است

☐ نیست

• مأخذ یا منبع دریافت تکنولوژی ☐ داخلی ☐ خارجی

• تکنولوژی انحصاری است ☐ بله ☐ خیر ☐ مأخذ:

اگر کالای مورد نظر از طریق فرآیندهای مختلف قابل تولید است، دلیل انتخاب روش مذکور را شرح دهید.

• چنان‌چه روش تولید، آلودگی محیطی خاصی ایجاد می‌کند، روش جلوگیری از آلودگی را شرح دهید.

نام و میزان مواد اولیه و قطعات مصرفی

ردیف	نام مواد و قطعات مصرفی	منبع تأمین		مقدار مصرف سالانه	واحد
		داخلی	خارجی		

مشخصات ماشین‌آلات تولیدی

ردیف	نام ماشین‌آلات	مقدار	منبع تأمین		ارزش ماشین‌آلات داخلی		ارزش ماشین‌آلات خارجی	
			داخلی	خارجی	(میلیون ریال)		میلیون ریال	معادل ارزی هزار دلار

مشخصات وسایل جنبی، تأسیسات و اداری

ردیف	نام وسایل	مقدار	منبع تأمین		ارزش ماشین‌آلات داخلی		ارزش وسایل خارجی	
			داخلی	خارجی	(میلیون ریال)		میلیون ریال	معادل ارزی هزار دلار

امضاء:

تاریخ تکمیل پرسشنامه:

پیوست ۷

نمونه ی جواز تاسیس

جمهوری اسلامی ایران

وزارت صنایع

جواز تأسیس

به موجب این جواز به اجازه داده می شود تا در زمینه ی تولید به
شماره ی کد و ظرفیت در استان شهرستان
نسبت به احداث واحد صنعتی (تولیدی ☐ طراحی — مونتاژ ☐) با مشخصات ذیل اقدام کند.

کل سرمایه ی ثابت	میلیون ریال / تعداد کارکنان	نفر
ارزش ماشین آلات داخلی	میلیون ریال / ارزش ماشین آلات خارجی	میلیون دلار
مساحت زمین	متر مربع / سطح زیربنا	متر مربع
برق مصرفی	کیلو وات ساعت / آب مصرفی	متر مکعب در سال
گاز طبیعی	متر مکعب / نفت گاز	متر مکعب / نفت سیاه

تذکرات مهم:

۱. دارنده ی جواز تأسیس موظف است هر شش ماه یک بار، گزارش عملکرد خود را مبنی بر پیشرفت طرح، براساس فرم های تنظیمی به اطلاع مرجع صادرکننده برساند.
۲. دارنده ی جواز تأسیس، موظف به رعایت ضوابط و مقررات زیست محیطی، حفاظت و بهداشت کار است.
۳. دارنده ی جواز تأسیس در زمینه ی تولید مواد غذایی و بهداشتی، ملزم به رعایت حداقل فاصله ی واحد تولیدی خود به مسافت یک کیلومتر از مراکز آلوده کننده، نظیر گاوداری، مرغ داری کشتارگاه ها، کانال های روباز فاضلاب، ریخته گری و..... است.
۴. مدت اعتبار جواز تأسیس، از تاریخ صدور یک سال است و تمدید آن توسط مرجع صادرکننده، منوط به احراز شرایط زیر است:
- الف. اجاره محل و امکانات مناسب برای اجرای طرح مورد نظر.
- ب. تهیه ی زمین مناسب و اقدام به عملیات ساختمانی بخش های تولیدی طرح مورد نظر.
۵. دارنده ی جواز تأسیس، پس از ایجاد واحد و احراز شرایط بهره برداری باید نسبت به دریافت پروانه ی بهره برداری اقدام کند. در غیر این صورت، با اخطار رسمی مرجع رسمی یاد شده و انقضای ضرب الاجل تعیین شده، جواز تأسیس از درجه ی اعتبار ساقط خواهد بود.

نمونه ی جواز تاسیس واحد خدمات مهندسی

جمهوری اسلامی ایران

وزارت صنایع

جواز تاسیس واحد خدمات مهندسی

بدین وسیله موافقت وزارت صنایع با تاسیس واحد خدمات مهندسی با مشخصات زیر اعلام می‌شود.
نام متقاضی:

استان: شهرستان:

نشانی کامل:

تلفن: فاکس:

زمینه ی تخصصی:

♦ دارندگان جواز تاسیس واحد خدمات مهندسی، در هر یک از زمینه‌های زیر می‌توانند فعالیت کنند:

- بهینه‌سازی و به روز نگه داشتن تکنولوژی موجود و معرفی تکنولوژی‌های جدید.
- مدیریت اجرای پروژه‌های صنعتی.
- طراحی خطوط و بهینه‌سازی روش‌های تولید.
- طراحی محصول و تهیه ی نقشه‌های اجرایی و بسته‌بندی‌های نرم‌افزاری خدمات مهندسی.
- ارائه ی سیستم‌های نوین مدیریتی به منظور افزایش بهره‌وری تولید در واحدهای صنعتی.
- همکاری در جهت تهیه و تدوین استانداردهای مورد نیاز بخش‌های مختلف صنعت.
- عرضه ی خدمات مهندسی در جهت بهبود کیفیت محصولات و انطباق آن‌ها با استانداردهای معتبر.
- معرفی تکنولوژی مرتبط با حفاظت محیط زیست و کاهش آلودگی‌های صنعتی.
- عرضه ی خدمات مهندسی در زمینه ی نصب و راه‌اندازی، تعمیر و نگهداری و رفع مشکلات فنی واحدهای صنعتی.

وزیر صنایع

تذکرات مهم:

- متقاضی موظف است پس از صدور جواز تأسیس، ظرف مدت یک سال نسبت به ثبت شرکت، ایجاد دفتر و امکانات مورد نیاز واحد خدمات مهندسی اقدام کند.
- مدت اعتبار جواز تأسیس واحد خدمات مهندسی، یک سال از تاریخ صدور است.
- جواز تأسیس واحد خدمات مهندسی فقط برای دو بار و هر بار به مدت یک سال تمدید خواهد شد.
- دارندگان جواز تأسیس واحد خدمات مهندسی موظف اند هر شش ماه یک بار گزارش عملکرد فعالیت‌های انجام شده را به اداره‌ی کل خدمات مهندسی یا اداره‌ی کل صنایع استان مربوطه ارائه کنند.
- جواز تأسیس واحد خدمات مهندسی بدون موافقت وزارت صنایع قابل واگذاری و انتقال نیست.
- دارندگان جواز تأسیس واحد خدمات مهندسی، ملزم به رعایت کلیه‌ی قوانین و مقررات جاری و مرتبط با آن‌ها در داخل کشورند.

هزینه‌های صدور جواز تأسیس به مبلغ یکصد هزار ریال (۱۰۰۰۰۰۰ ریال) طی فیش شماره‌ی مورخ بانک ملی ایران به حساب جاری شماره‌ی ۳۱۰ خزانه واریز شده است.

نمونه ی جواز تأسیس واحد تحقیقات مهندسی

جمهوری اسلامی ایران

وزارت صنایع

جواز تأسیس واحد تحقیقات صنعتی

خانم بازگشت به درخواست شماره ی
 مورخ بدین وسیله موافقت وزارت صنایع را با تأسیس واحد تحقیقات صنعتی به
 مسئولیت آقا/ خانم
 واقع در در زمینه ی اعلام می دارد.
 مدت اعتبار این موافقتنامه یک سال از تاریخ صدور است. چنان چه در مدت تعیین شده، اقدامات
 اساسی برای تأسیس واحد فوق الذکر به عمل نیاید، این جواز به خودی خود باطل و از درجه ی اعتبار
 ساقط است. مگر آن که یک ماه قبل از پایان مهلت مقرر، با ذکر دلایل موجه، درخواست تمدید جواز
 تأسیس به عمل آمده و به وسیله ی وزارت صنایع تأیید شده باشد.
 صدور پروانه ی تحقیق، موکول به انجام اقدامات اساسی می باشد که شرح آن در پشت این جواز درج
 شده است.

وزیر صنایع

- منظور از اقدامات اساسی مذکور در جواز تأسیس، اقدامات زیر است که باید ظرف مدت تعیین شده به عمل آید:
 - الف. تهیه ی محل مناسب برای تحقیق.
 - ب. استقرار لوازم و تجهیزات پژوهشی.
 - ج. ارائه ی عملکرد فعالیت های انجام شده.
 - د. انجام لا اقل یک طرح تحقیقاتی صنعتی کاربردی در طول اعتبار جواز تأسیس تحقیقاتی.
 - هـ. ثبت واحد تحقیقاتی به صورتت شرکت یا مؤسسه در داخل کشور.
 - و. تأییدیه ی سازمان حفاظت محیط زیست (در صورت ضرورت).

پیوست ۱۰

نمونه ی جواز تاسیس واحد تحقیقات مهندسی

جمهوری اسلامی ایران

وزارت صنایع وزارت کشاورزی

جواز تأسیس

(ویژه کشت و صنعت)

به موجب این جواز به آقا/ خانم اجازه داده می شود. تا در زمینه ی
 احداث واحد کشت و صنعت در استان شهرستان با مشخصات ذیل اقدام
 کند:

الف. تولیدات کشاورزی

نام محصول سطح زیرکشت (هکتار)

برآورد تولید سالیانه (تن)

ب. تولیدات صنعتی

نام محصول کد محصول (ISIC)

ظرفیت (واحد)

ج. دیگر مشخصات

کل سرمایه ی ثابت (میلیون ریال)

مساحت زمین (هکتار)

سطح زیربنا (متر مربع)

تعداد کارکنان (نفر)

آب مصرفی سالیانه (مترمکعب)

برق مصرفی (کیلووات)

سوخت مصرفی (نوع)

سالیانه میزان مصرف (مترمکعب)

بخش کشاورزی

بخش صنعت

رئیس سازمان جهاد کشاورزی استان

مدیرکل صنایع استان

دارنده‌ی جواز تأسیس، موظف به رعایت موارد به شرح ذیل است:

(الف) رعایت حداقل فاصله‌ی واحد صنعتی به مسافت یک کیلومتر از مراکز آلوده‌کننده نظیر گاوداری، مرغداری، کشتارگاه‌ها، کانال‌های روباز و ریخته‌گری.

(ب) ارسال گزارش پیشرفت کار (براساس فرم‌های تنظیمی) به مراجع صادرکننده.

(ج) رعایت ضوابط و مقررات زیست محیطی، حفاظت و بهداشت کار.

(د) تمدید اعتبار جواز تأسیس پس از گذشت یک سال از تاریخ صدور.

(هـ) رعایت استانداردهای مربوط در تهیه‌ی محصولات تولیدی.

(و) همکاری با نمایندگان وزارتین صنایع و کشاورزی، جهت بازدید از تأسیسات واحد تولیدی.

(ز) اقدام جهت دریافت پروانه‌ی بهره برداری پس از احراز شرایط.

منابع و مآخذ

الف) منابع فارسی

۱. احمدپور، محمود (۱۳۸۲)، «آیا کارآفرینی استراتژی دانشگاهها را تغییر می‌دهد؟»، ماهنامه بازاریابی شماره ۲۹.
۲. احمدپور، محمود (۱۳۸۰)، کارآفرینی: تعاریف، نظریات و الگوها، تهران: شرکت پردیس ۵۷.
۳. احمدپور، محمود؛ مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۰)، «نقش دولت در توسعه‌ی آموزش کارآفرینی»، ماهنامه‌ی تدبیر، شماره ۱۱۶.
۴. احمدی، هادی (۱۳۸۸)، «بررسی شاخص‌های کسب و کار ایران»، خبرگزاری ایسنا (۱۳/۱۱/۱۳۸۸).
۵. اسماعیلی گیوی، محمدرضا (۱۳۸۴)، «کارکردها و مؤلفه‌های بنیادین تولید ناب»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۴.
۶. افجه، سیدعلی اکبر (۱۳۷۰)، «شوک آینده: جابه‌جایی در قدرت»، فصلنامه‌ی دانش مدیریت، شماره ۱۵.
۷. الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۴)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
۸. انواری رستمی؛ صفری عراقی (۱۳۷۱)، سیستم‌های خرید و انبارداری، تهران: طراحان نشر.
۹. اورعی یزدانی، بدرالدین (۱۳۷۳)، «انگیزه توفیق طلبی، عامل خودکنترلی و کارآفرینی»، فصلنامه‌ی دانش مدیریت، شماره ۲۶.
۱۰. ایران زاده، سلیمان (۱۳۷۹)، «تولید انعطاف پذیر»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۰۳، صص ۲۹-۳۵.

۱۱. بابایی، محمدعلی؛ وزیرزنجانی، حمیدرضا (۱۳۸۵)، «مدیریت ریسک»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۰، صص ۱۹-۱۴.
۱۲. بشکار، مصطفی؛ کلانتر، سیدکیانوش (۱۳۸۲)، «تولید با معیارهای جهانی»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۴، صص ۷۳-۷۴.
۱۳. بلوریان تهرانی، محمد (۱۳۸۲)، طراحی استراتژی، برنامه‌ریزی و مهارت‌های فروش و فروشندگی حرفه‌ای، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی، وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
۱۴. بیگدلو، مهدی (۱۳۸۴)، «منابع تامین مالی کارآفرینان»، ماهنامه علمی و آموزشی تدبیر، شماره ۱۶۱، صص ۳۸-۴۲.
۱۵. جعفرنژاد، احمد؛ فاریابی باسمنج، محمد (۱۳۸۱)، مفاهیم اساسی مدیریت تولید و عملیات، تهران: انتشارات صفار.
۱۶. حاجی‌زاده میمندی، مسعود (۱۳۷۷)، جامعه‌شناسی کار، تهران: مؤسسه کار و تأمین اجتماعی.
۱۷. حامد، بیتا (۱۳۸۸)، «عوامل اجتماعی مرتبط با نگرش جوانان به کار (مطالعه موردی: جوانان ۲۶-۱۸ ساله شهر کرمانشاه)»، پژوهش جوانان، فرهنگ و جامعه، شماره دوم، صص ۹۷-۷۷.
۱۸. حامدزاده، تکتیم (۱۳۸۵)، «حلقه‌های کیفیت گروهی برای حل مسائل کیفیت»، ماهنامه کنترل کیفیت، شماره ۱۰.
۱۹. حسینی، افضل السادات (۱۳۸۵)، «نقش نیمکره‌های مغز در خلاقیت»، فصلنامه خلاقیت و نوآوری، شماره ۱۳ و ۱۴.
۲۰. دستگیر، محسن (۱۳۸۱)، مبانی مدیریت مالی (جلد اول)، تهران: نشر نوپردازان.
۲۱. دفتر همکاری حوزه و دانشگاه (۱۳۷۵)، درآمدی بر اقتصاد اسلامی، تهران: سازمان سمت.
۲۲. ذاکری واسلامیان (۱۳۸۸)، نگاهی اجمالی بر مدیریت ریسک در سیستم بانکی، اداره آمار و برنامه ریزی بانک سینا.
۲۳. رضائیان، علی (۱۳۸۴)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
۲۴. رضائیان، علی (۱۳۷۹)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت.
۲۵. روستا، احمد؛ ونوس داور؛ ابراهیمی، عبدالحمید (۱۳۸۴)، مدیریت بازاریابی، تهران: انتشارات سمت.
۲۶. سازمان همیاری اشتغال دانش‌آموختگان جهاد دانشگاهی (۱۳۸۷)، «آسیب‌شناسی فضای کسب و

- کار در ایران»، پایگاه مجازی سازمان همیاری اشتغال دانش آموختگان جهاد دانشگاهی.
۲۷. سبحه، کیخسرو (۱۳۷۱). «مدیر موفق کیست؟»، مجله علمی - کاربردی مدیریت دولتی، شماره ۱ هفدهم.
۲۸. سعیدی، حسام (۱۳۸۸)، «مفهوم و فلسفه وجودی مدیریت کیفیت جامع»، ماهنامه کنترل کیفیت، شماره ۳۴.
۲۹. صادقی نائینی حسن، فرشاد علی اصغر (۱۳۸۷)، «اصول مهندسی فاکتورهای انسانی و تطابق شرایط با کاربر»، حاتمی، حسین و همکاران، کتاب جامع بهداشت عمومی (جلد اول)، تهران: وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی - دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران - دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی.
۳۰. صدری، سیده ناهید (۱۳۸۴)، «مهندسی ارزش و مدیریت ارزش»، مجموعه مقالات دومین کنفرانس ملی مهندسی ارزش ایران، تهران: نشر سامانه.
۳۱. طیبیا، حسین (۱۳۷۹)، «تولید ناب»، عصر کیفیت، شماره ۲.
۳۲. عارف کشفی، حسام الدین (۱۳۸۲)، «استانداردهای ایزو ۹۰۰۰، دستاوردها و شکست‌ها»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۷، صص ۷۶-۷۱.
۳۳. علی نواز، مهدی (۱۳۸۹)، «فاکتورهای مهم موفقیت اجرای شش سیگما و تأثیر آن بر عملکرد عملیاتی شرکت‌ها»، عصر کیفیت، شماره ۱۶.
۳۴. عنایتی، حمیدرضا (۱۳۸۷)، «شش سیگما، تفکر ناب، تئوری محدودیت‌ها»، ماهنامه کنترل کیفیت، شماره ۱۷.
۳۵. عیسوی، محمود (۱۳۷۵). «بررسی روابط دین و توسعه اقتصادی»، همایش اسلام و توسعه، تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
۳۶. فرجی ارمکی، اکبر (۱۳۷۸). «جستاری پیرامون شناخت فرهنگ ایران»، خلاصه مقالات همایش نقش و جایگاه دولت در توسعه فرهنگ.
۳۷. فرج وند، اسفندیار (۱۳۸۶)، «نگاهی دوباره به مهندسی مجدد»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۵، صص ۴۹-۵۱.
۳۸. فرهادی محلی، علی (۱۳۸۷)، «QFD ابزاری برای مدیریت کیفیت»، ماهنامه کنترل کیفیت، شماره ۲۶.

۳۹. فولادی نسب، ناصر (۱۳۸۰). اصول حسابداری (۱). تهران: انتشارات ترمه.
۴۰. قاضی مرادی، حسن (۱۳۸۷)، کار و فراغت ایرانیان، تهران: نشر اختران.
۴۱. قانع بصیری، محسن (۱۳۷۳)، از اطلاعات تا آگاهی: نظریه تعادلات سه جزئی، تهران: شرکت ساختمانی نو ساختمان.
۴۲. قانون تجارت جمهوری اسلامی ایران.
۴۳. قلی پور، رحمت ا...؛ آقاجانی، حسنعلی، کرامتی کریمی، محمد علی (۱۳۸۸)، «بررسی عوامل موثر بر تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه در حوزه فناوری اطلاعات»، فصلنامه توسعه کارآفرینی، شماره ۳.
۴۴. کارزار جدی وند، رضا (۱۳۸۱)، ارگونومی و کاربرد آن، نشریه روش، شماره ۷۴، صص ۵۴-۴۸.
۴۵. کاظمی، مصطفی؛ هوشیار، وجیهه (۱۳۸۹)، «مروری بر اصول مدیریت کیفیت جامع از دیدگاه صاحب‌نظران»، ماهنامه کنترل کیفیت، شماره ۳۶.
۴۶. کُبو، بولنت (۱۳۷۶)، مدیریت تولید، ترجمه‌ی محمودرضا اسماعیلی، تهران: انتشارات ناقوس.
۴۷. کرد نائج، اسدا...؛ زالی، محمد رضا؛ شرکا، سارا (۱۳۸۹)، «شناسایی و الویت بندی فرصت‌های کارآفرینانه در شرکت قطارهای مسافری رجا»، فصلنامه توسعه کارآفرینی، شماره ۷.
۴۸. کریمی، آیت (۱۳۸۱)، کلیات بیمه. تهران: بیمه مرکزی ایران.
۴۹. کوک، جیمز (۱۳۸۲)، پیش به سوی کارآفرینی، ترجمه‌ی میترا تیموری، اصفهان: نشرآموزه.
۵۰. کیهان فر، سعید (۱۳۸۶)، «واژه نامه کیفیت»، ماهنامه کنترل کیفیت، شماره ۱۴. صص ۶۹-۶۶.
۵۱. گنابادی، محمد (۱۳۷۸)، مدیریت خرید و سفارشهای خارجی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۵۲. مقدسی، علیرضا (۱۳۸۶)، «کاربرد TRIZ در مدیریت و بازرگانی: حل خلاقانه مسائل کیفیت»، ماهنامه کنترل کیفیت، شماره ۱۰.
۵۳. مقدسی، علیرضا (۱۳۸۸)، «نگاهی دیگر به مدل سیستم آراستگی 5S»، ماهنامه کنترل کیفیت، شماره ۳۲.
۵۴. مقدسی، علیرضا؛ سیفی، سیف الله (۱۳۸۵)، «الگوبرداری؛ ابزاری برای مدیریت کیفیت»، ماهنامه کنترل کیفیت، شماره ۶.
۵۵. مرتضوی، سیدمحسن (۱۳۸۳)، «نقش فناوری اطلاعات در تولید و ساخت»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۸، صص ۲۲-۱۶.

۵۶. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۲)، اداره‌ی امور حکومت‌های محلی، تهران: انتشارات سمت و دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۵۷. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۸)، تئوری‌های مدیریت پیشرفته، مرکز آموزش‌های الکترونیکی دانشگاه تهران.
۵۸. مقیمی، سید محمد؛ پازوکی، آرش (۱۳۸۷)، دایرة المعارف کارآفرینی، تهران: وزارت تعاون.
۵۹. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۰). سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی، تهران: انتشارات ترمه.
۶۰. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۲)، «کارآفرینی اجتماعی»، فصلنامه‌ی رهیافت، شماره‌ی ۲۹.
۶۱. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۴)، کارآفرینی در سازمان‌های دولتی، تهران: مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
۶۲. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۳)، کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی: پژوهشی در سازمانهای غیردولتی (NGOs) ایران، تهران: انتشارات دانشگاه تهران و مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
۶۳. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۱)، «کارآفرینی موضوعی میان رشته‌ای و فراگیر»، ماهنامه‌ی بازاریابی، شماره‌ی ۲۲.
۶۴. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۹)، کتاب الکترونیکی کار آفرینی، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۶۵. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۵)، مباحث ویژه مدیریت دولتی، تهران: انتشارات سمت.
۶۶. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۷)، نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی: از تئوری تا عمل، تهران: انجمن خدمات فرهنگی ایرانیان خارج از کشور.
۶۷. مقیمی، سیدمحمد؛ احمدپور، محمود (۱۳۸۰). «نقش آموزش کارآفرینی در بهبود دانش صاحبان کسب و کار کوچک»، ماهنامه‌ی تدبیر، شماره‌ی ۱۱۳.
۶۸. وزارت صنایع (۱۳۷۹)، راهنمای سرمایه‌گذاری صنعتی، تهران: معاونت توسعه صنعتی وزارت صنایع.
۶۹. وظیفه دوست، حسین؛ درمان، دینا (۱۳۸۷)، «تولید به هنگام یا JIT»، ماهنامه کنترل کیفیت، شماره ۲۰.
۷۰. هورن گرن و همکاران (۱۳۷۷)، اصول حسابداری (۱)، ترجمه‌ی ایرج نوروش و غلامرضا کرمی، تهران: انتشارات ترمه.

(ب) منابع انگلیسی

66. Anderson & Dunkelberg (1990), **Entrepreneurship: Starting a New Business**, Harper & Row.
67. Armstrong Gary & Kotler Philp (2000), **Marketing: An Introduction**, New Jersey: Prentice Hall.
68. Baumback C. and Mancuso (1987), **Entrepreneurship and venture management**, New York: Prentice – Hall.
69. Birley Sue (2000), An Opportunity-But is It Worth It? in Birley Sue & Muzyka, **Mastering Entrepreneurship**, New York: Prentice-Hall.
70. Bull Ivan & Willard Gary (1993), "towards a theory of entrepreneurship", **Journal of Business Venturing**, 8, pp. 183-195.
71. Bygrave William (1994), the entrepreneurial Process, in William Bygrave in **the protable MBA in entrepreneurship**, New York: John wiley & Sons.
72. Castrogiovanni Gray & Justis Robert (1998), "franchising configurations and transitions", **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 15, No. 2, pp. 170-190.
73. Carswell Peter & Rolland Deborah (2007), "religion and entrepreneurship in Newzeland", **Journal of Enterprising Communities: People and places in the Global Economy**, Vol. 1, No. 2, p. 162-174.
74. Chandan J. S. (1998), **Management: Concepts and Strategies**, New Delhi: Vikas Publishing.
75. Cornwall Jeffrey and Perlman Baron(1990), **organizational Entrepreneurship**, Richard Irwin.
76. Dessler Gary (1999), **Essentials of Management**, New Jersey: Prentice Hall.
77. Doganova Liliana & Eyquem - Renault Marie (2009), "what do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship", **Research policy**, 38, pp. 1559-1570
78. Egbuji Angel (1999) , "risk management of organizational records", **Records Management Journal** , vol.9 , No.2 , pp.93-116.
79. Formisano Roger (2004), **Managers Guide to strategy**, New York: McGraw - Hill.
80. Franco Mario & Haase Heiko (2009) "entrepreneurship: an organizational learning approach", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol. 16, No. 4, pp. 628-641.
81. Fry Fred (1993), **Entrepreneurship: A Planning Approach**, New York: West Publishing company.
82. Fung Patrick (1999), "managing purchasing in a supply cotext - evolution and resolution" , **logistics Information Management**, Vol. 12, No. 5, pp. 362-366.
83. Galbraith Craig & Galbraith Devon (2007), "an empirical note on entrepre-

- neurial activity, intrinsic religiosity and economic growth", **Journal of Enterprising Communities; People and places in the Global Economy**, Vol. 1, No. 2, pp. 188-201.
84. Gartner William & Shane Scott (1995), "measuring entrepreneurship over time", **Journal of Business venturing**, 10, pp. 283-301.
85. Gungaphul Mridula & Boolaky Mehraz (2009), "entrepreneurship and marketing: an exploratory study in Mauritius", **Journal of Chinese Entrepreneurship**, vol. 1, No. 3, pp. 209-226.
86. Gupta Vishal & York Anne (2008), "attitudes toward entrepreneurship and small business: finding from a survey of Nebraska residents and small business owner", **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, Vol. 2, No. 4, pp. 348-366.
87. Hodgetts Richard and Kuratko Donald (2001), **Effective small Business Management**, Philadelphia: Harcourt college publishers.
88. Holt David (2002), **Entrepreneurship: New venture Creation**, New Delhi: Prentice – Hall.
89. Horner Susan & Swarbrook John (2005), **leisure marketing: a global perspective**, New York: Elsevier Butter worth - Heinemann.
90. Hormozi & sutton & McMinn & Lucio(2002), Business plans for new or small business: Paving the path to success, **Management Decision**, Volum 40, N. 8.
91. Hurley Amy (1999), incorporating feminist theories in to sociological theories of entrepreneurship, **Women in Management Review**, vol. 14, N. 2.
92. Jennings Daniel (1994), **Multiple Perspectives of Entrepreneurship**, Cincinnati: South – Western Publishing Co.
93. Jones Gareth & George Jennifer & Hill Charles (2000), **Contemporary Management**, New York: McGraw-Hill.
94. Katsikis Ioannis & Kyrgidou Lida (2009), "entrepreneurship in teleogy: the varity of the forms", **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol. 15, No. 2, pp. 209-231.
95. Kearney Claudine & Hisrich Robert & Roche Frank (2009), "public and private sector entrepreneurship; similarities, differences of a combination?" , **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol. 16, No. 1, pp. 26-46.
96. Khanka S. (2003), **Entrepreneurial Development**, New Dilhi: Chand an Company ltd.
97. Kirby David & Waston Anna (1999), "Franchising as a small business development strategy: a qualitative study of operational and failed franchisors in UK", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol.6, No.4, pp.341-349.
98. Kreitner Robert (1996), **Management**, New Delhi: Houghton Mifflin.

99. Krueger Norris (1998), Encouraging the Identification of Environmental opportunities, **Journal of organizational change Management**, vol. 11, N. 2.
100. Kuratko Donald and Hodgetts Richard (2001), **Entrepreneurship: A contemporary Approach**, Philadelphia: Harcourt College Publishers.
101. Kuratko Donald & Hodgetts Richard (1995), **Entrepreneurship: A Contemporary Approach**, Philadelphia: Harcourt College Publishers.
102. Latha Lavanya & Murthy B.E. (2009), "problems of small - scale entrepreneurs in Nellore district" , **Journal of Chinese Entrepreneurship**, Vol. 1, No. 3, pp. 268-278.
103. Larson Paul (1994), "buyer - supplier co-operation, product quality and total costs", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 24, No. 6, pp. 4-10.
104. Lindsay Ann & Downs Denise & Lunn Ken (2003), "Business Process: attempt to find a definition", **Information and software technology**, 45, pp. 1015-1019.
105. Lounsbury Micheal, (1998), collective Entrepreneurship: The Mobilization of College and University Recycling Coordinators, **journal of organizational change Management**, Vol. 11, N. 1.
106. Morris Michael & Schindehutte & Allen Jeffrey (2005), "the entrepreneurs business model: toward a unified perspective", **Journal of Business Research**, 58, pp. 726-735.
107. Murphy Patrick (2009), "entrepreneurship theory and the poverty of historicism", **Journal of Management History**, Vol. 15, No. 2, pp. 109-133.
108. Peretiatko Roman & Humeniuk Anatoli & Humeniuk Marina & Dsouza Clare & Gilmore Andrew (2009), "franchising in Ukraine", **European Journal of Marketing**, Vol. 43, No. 1 / 2, pp. 21-30.
109. Preble John & Hoffman Richard (1994), "competitive advantage through specialty franchising", **Journal of Services Marketing**, Vol. 8, No.2, pp. 64-77.
110. Prokopenko Joseph and Pavlin Igor (1991), **Entrepreneurship Development in Public Enterprises**, International labor organization.
111. Robbins Stephen & Coulter Mary (1996), **Management**, New Jersey: Prentice – Hall.
112. Ross Stephen & Westerfield Randolph & Jaffe Jeffrey (1990), **Corporate Finance**, Tokyo: Richard Irwin.
113. Sahlman William (1999), The Financial Perspective: What Should Entrepreneurs Know? in Sahlman William and Others, **The Entrepreneurial Venture**, Boston: Harvard Business School Press.
114. Schiller Bradley & Crewson Philip (1997), **entrepreneurial origin: a longitudinal inquiry**, Huntington Beach.
115. Schwarz Erich & Wdowiak Malgorzata & Almer - Jarz Daniela &

Breitenecker Robert (2009), "the effects of attitudes and perceived environment conditions on students entrepreneurial: an Austrian Perspecitve", **Education + Training**, Vol. 61, No. 4, PP. 272-291.

116. Scott Dlabay (2001), **International Business**, Cincinnati: South-Western Publishing Co.

117. Sen Kabir (1998), "the use of franchising as a growth strategy by US restaurant franchisors" , **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 15, No. 4, pp. 397-407.

118. Stoner James & Freeman Edward & Gilbert Daniel (1995), **Management**, New Jersey: Prentice-Hall.

119. Svensson Gouran (2003) , " The bullwhip effect intra-organizational echelons", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 33 No. 2, pp. 103-131.

120. Thompson John(1999), the worlds of the entrepreneur:a new perspective, **Journal of the Workplace Learning: employee Counselling Today**, Vol .11, No.6.

121. Tracy Brian & Campbell Fraser, (2005), **Turbo Coach: a powerful system for achieving breakthrough career success**, New York: American Management Association.

122. Wadhwa Vivek, (2008), **before you write a business plan**, Bloomberg Business week.

123. Zimmerer Thomas & Scarborough Norman (1998), **Essential of Entrepreneurship and Small Business Management**, New Jersey: Prentice - Hall.

