

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت کار آفرینی

تألیف :

دکتر نرگس حسن مرادی

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی (واحد تهران شمال)

مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت

(وابسته به وزارت نیرو)



نشانی: مهرشهر کرج - بلوار امام خمینی (ره) - نبش بوستان - مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

تلفن: ۳۳۱۳۹۹۷ (۰۲۶۱) - ۳۳۱۴۲۱۵ (۰۲۶۱) - ۸۸۹۱۴۵۴۴ (۰۲۱) دورنگار: ۰۵-۰۰۰۰۰۰۰۰ (۰۲۶۱)

صندوق پستی: مهر ویلا کرج ۳۱۳۷۵/۳۱۴

Website: www.imre.ir

E-mail: info@imre.ir

مدیریت کارآفرینی نرگس حسن مرادی

ویراستار: اشرف لاجوردی

واژه نگار و صفحه آرا: رقیه زارعی نژاد، فاطمه السادات حسینی و رضا قلی پور کاکرودی

طراح روی جلد: مهناز حسامی

امور اجرایی چاپ: سیروس پناهی، اشرف لاجوردی و کریم رحیمی قاضی

چاپ: حدیث چاپ اول: ۱۳۸۵

تیراژ: ۲۰۰۰ جلد قیمت: ۲۷۰۰۰ ریال

حسن مرادی، نرگس، ۱۳۴۳ -

مدیریت کارآفرینی / تألیف نرگس حسن مرادی. - کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۵.

م، ۲۶۱ ص: مصور، جدول.

ISBN: 964-96063-1-9 ۲۷۰۰۰ ریال

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

کتابنامه.

۱. کارآفرینی ۲. مدیریت ۳. قابلیت اجرایی. الف. مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. د. عنوان.

۶۵۸/۲۲۱

HB ۶۱۵/ح ۴

۱۳۸۵

۲۲۴۳۸ - ۸۵

کتابخانه ملی ایران

پیشگفتار ناشر

همزمان با روند فزاینده تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی که تمامی ابعاد و ارکان سازمان‌ها را متأثر ساخته و انتظارات و الزامات نوینی را پدید آورده است، نقش و وظیفه مدیران و رهبران نیز به شدت متحول و دگرگون شده است. این تحول و دگرگونی آنچنان سریع و پر دامنه بوده است که به گفته دراکر «ما اکنون همانجایی ایستاده ایم که یکصد سال پیش تیلور ایستاده بود و به آن اندازه در قبال ساز و کارهای حاکم بر ساختارها و فرآیندهای سازمانی که اطلاع یا بی اطلاعیم، که او بوده. در نتیجه امروز نیز از متخصصان و اندیشمندان مدیریت انتظار می‌رود به همان جدیتی که تیلور و سایر بزرگان و نظریه پردازان مدیریت در شناخت راهکارهای توسعه و تحول سازمان کوشیده‌اند، مجدانه و عالمانه بکوشند.

به یقین رهبری و اداره امور سازمان‌های امروزی که در فضایی «دانش محور»، «رقابتی»، «مشتری گرا»، «پاسخگو»، «کیفیت گرا»، «مشارکتی»، «کارآفرین» و «تحول گرا» تنفس می‌کنند، مستلزم شناخت و به کارگیری روش‌ها و ساز و کارهای نوین و متناسبی است که جز از طریق تحقیقات و پژوهش‌های اصیل مدیریتی امکان‌پذیر نیست.

اینک در چهارمین برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور که بارزترین خصیصه آن «دانایی محوری» است، مؤسسات آموزش و پژوهش مدیریت رسالت و مسئولیتی بس خطیر برعهده دارند. روشن است که برنامه «دانایی محور» جز به دست مدیران «دانا و توانا» که چالش‌ها و ضرورت‌ها را به روشنی درک کرده و قابلیت شناسایی و بهره‌برداری بهینه از فرصت‌ها در آنان پرورش داده شده باشد، قابل اجرا و تحقق نیست. تولید نظریه‌ها و دانش مدیریت و تلفیق و ترکیب آن با نیازهای بومی سازمان‌های کشور از یک سو و فراهم سازی فرصت‌های آموزشی اثربخش برای یادگیری و تسلط بر دانش و مهارت‌های نوین مدیریت از سوی دیگر، دو رسالت بنیادین مؤسسات و مراکز مذکور است.

مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت در راستای تحقق رسالت‌ها و وظایف حساسی که در افزایش و توسعه قابلیت‌های مدیران سطوح مختلف سازمانی بر عهده دارد، به موازات برنامه ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی و طرح‌های مطالعاتی، نشر و اشاعه دانش و اطلاعات مدیریتی را نیز از جمله وظایف و کارکردهای مهم خود به شمار می‌آورد. بر این اساس تاکنون در کنار انتشار منظم فصلنامه «مدیریت و توسعه»، ویژه‌نامه «گزیده مدیریت دولتی»، ماهنامه «مدیریت دانش سازمانی» و ماهنامه «پیام مدیریت»، چندین جلد از منابع و کتب مدیریتی را ترجمه و منتشر نموده، که خوشبختانه با استقبال کم‌نظیر فرهیختگان، علاقه‌مندان و دانش پژوهان روبرو شده است.

کتاب **مدیریت کارآفرینی** نیز از جمله کتاب‌های ارزشمندی است که به منظور معرفی مفاهیم پایه و اولیه کارآفرینی به مدیران، کارشناسان و علاقه‌مندان منتشر شده است. اطمینان دارد که مطالب ارزشمند این اثر که با قلم استاد گرانقدر سرکار خانم **دکتر فرگس حسن مرادی** از جذابیت خاصی برخوردار شده است، می‌تواند مدیران، کارشناسان و دانشجویان را در «مدیریت کارآفرینی» بیش از پیش یاری دهد و به عنوان یک منبع مناسب مورد استفاده جامعه علمی کشور قرار گیرد.

دکتر سعید خرقانی

مشاور وزیر نیرو و رئیس مؤسسه

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
ط	مقدمه
فصل اول - سیر تحول مفهوم کارآفرینی	
۲	مقدمه
۴	دیدگاه اقتصاددانان به کارآفرینی
۶	دیدگاه محققین علوم رفتاری به کارآفرینی
۱۰	دیدگاه صاحب نظران مدیریت به کارآفرینی
۱۴	تحلیلی بر تعاریف ارائه شده در خصوص کارآفرینی
۱۵	دیدگاه های مختلف نسبت به کارآفرینی
۱۹	ضرورت توجه به کارآفرینی
فصل دوم - انواع کارآفرینی	
۳۳	مقدمه
۳۶	کارآفرینی مستقل
۳۸	ویژگی های کارآفرینان مستقل
۴۱	کارآفرین درون سازمانی
۴۴	نقش کارآفرینان سازمانی
۴۶	مراحل کارآفرینی درون سازمانی
۴۸	سازمان کارآفرین

ویژگی های سازمان کارآفرین.....	۵۲
استراتژی های سازمان کارآفرین.....	۵۹
مدل های ایجاد سازمان کارآفرین.....	۶۵
۱. مدل یا فرآیند کارآفرینی سازمانی کورن وال و پرلمن.....	۶۵
۲. مدل ترغیب کارآفرینی سازمانی کوراتکو و هاجتس.....	۷۱
۳. مدل کارآفرینی سازمانی از دیدگاه فرای.....	۷۴
مراحل اجرای استراتژی کارآفرینی در سازمان.....	۷۸
ابزار سنجش کارآفرینی سازمانی.....	۸۰
سنجش کارآفرینی سازمانی.....	۸۴
مدیریت کارآفرینی سازمانی.....	۸۶
چند توصیه برای مدیران کارآفرین.....	۸۹
اهمیت نقش رهبری برای مدیران کارآفرین.....	۹۲
نقش مدیر در پرورش کارآفرینی.....	۹۸
کارآفرینی بین المللی.....	۹۹
ورود کارآفرین به فعالیت اقتصادی بین المللی.....	۱۰۲
صادرات.....	۱۰۲
سرمایه گذاری مشترک.....	۱۰۵
اعطای امتیاز.....	۱۰۷
سرمایه گذاری مستقیم خارجی.....	۱۱۰
ورود به بازار بین المللی: روش کلی و طرز کار.....	۱۱۲
کارآفرینی اجتماعی.....	۱۱۸

نقش‌های کارآفرینان اجتماعی.....	۱۲۳
انواع کارآفرینی اجتماعی.....	۱۲۸
مراحل فرآیند کارآفرینی اجتماعی.....	۱۳۰
مزایای کارآفرینی اجتماعی.....	۱۳۱

فصل سوم- آموزش کارآفرینی

مقدمه.....	۱۳۵
اهمیت و ضرورت آموزش کارآفرینی.....	۱۳۸
انواع دوره‌های آموزش کارآفرینی.....	۱۴۲
الف- اهداف دوره‌های آموزش کارآفرینی.....	۱۴۳
ب- شرکت کنندگان در دوره‌های آموزش کارآفرینی.....	۱۴۴
ج- سطوح مختلف دوره‌های آموزش کارآفرینی.....	۱۴۷
د- مدت دوره‌های آموزش کارآفرینی.....	۱۵۰
ه - شیوه‌های آموزش.....	۱۵۱
سابقه آموزش کارآفرینی.....	۱۵۲
دانشگاه کارآفرین.....	۱۵۸
ویژگی‌های دانشگاه کارآفرین.....	۱۶۹
تلاش‌های ایران در زمینه آموزش کارآفرینی در دانشگاه‌ها.....	۱۷۳
طرح توسعه کارآفرینی در دانشگاه‌های کشور.....	۱۷۶

فصل چهارم- مراحل راه‌اندازی کسب و کار جدید

مقدمه.....	۱۸۲
------------	-----

فرآیند کارآفرینی	۱۸۴
مرحله اول- شناسایی و ارزیابی فرصت‌های محیطی	۱۸۶
مرحله دوم- تدوین طرح تجاری	۱۸۹
خطوط کلی یک برنامه تجاری	۱۹۳
خلاصه اجرایی برنامه تجاری	۱۹۶
مرحله سوم- تأمین منابع مورد نیاز	۲۰۸
الف- مالکیت خصوصی و منحصر به فرد	۲۱۰
ب- مالکیت مشارکتی (شرکت سهامی)	۲۱۰
ج - شرکت‌های حقوقی	۲۱۱
منابع رسمی یا سنتی تأمین سرمایه اولیه کارآفرینان	۲۱۲
منابع غیررسمی یا خصوصی تأمین سرمایه کارآفرینان	۲۱۷
مرحله چهارم- مدیریت کسب و کار	۲۱۸

فصل پنجم- چشم اندازهای کارآفرینی

مقدمه	۲۲۴
کارآفرینی فناورانه	۲۲۷
تعریف فناوری	۲۲۹
انواع فناوری	۲۳۱
تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر کارآفرینی	۲۳۵
الف- خلق ایده و نوآوری	۲۳۸
ب- تسهیل فرآیند اجرای عملیات	۲۳۹
ج - ارزیابی دقیق فعالیت‌ها از طریق برقراری ارتباط مستمر با	

مشتریان مختلف	۲۴۰
مراحل ترویج ICT در سازمان کارآفرین	۲۴۱
چالش‌های کارآفرینان در استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات	۲۴۴
نقش و جایگاه دولت در استفاده کارآفرینان از فناوری‌های نوین	۲۴۸
فهرست منابع	۲۵۳
ضمائم	۲۶۱

مقدمه

با نگاهی گذرا به تغییرات و تحولات سریع و شگرفی که به طور روزافزون در پیرامون ما واقع می‌شود، می‌توان به این نتیجه کلی دست یافت که جوامع بشری در تمامی ابعاد و شئون مختلف فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، علمی و تکنولوژیکی دستخوش دگرگونی‌های بنیادینی شده‌اند که عنصر ذاتی و مشترک تمامی آنها نمود یافتن و بارز شدن نقش دانایی و علم به عنوان منبع و منشاء اصلی این تحولات است که خود موجب ایجاد چالش‌های تازه‌ای در کلیه ارکان زندگی اجتماعی شده است. از جمله؛ شکل‌گیری نیازهای متنوع و متکثر، ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بیشتر و ارزان‌تر، تولید کالاهای جدید و ... که سازمان‌ها را بر آن داشته تا جهت حفظ و بقای خود در چنین محیط متحول و رقابتی، تغییرات عمیق و همه‌جانبه‌ای در آرمان‌ها، اهداف، سیاست‌ها، باورها، اندیشه‌ها و ... خود ایجاد نمایند. برنامه‌ریزی و مدیریت مؤثر چنین سازمان‌هایی مستلزم برداشتی نظام‌مند و هدف‌دار در قبال تحولات فوق از یکسو و شناخت و تحلیل عوامل درون سازمانی از سوی دیگر است.

از مهم‌ترین محورهای اساسی که بر طراحی، سازماندهی، رهبری و ارزیابی سازمان‌های نوین تأثیرگذار است می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- داشتن چشم‌اندازی روشن و دوراندیشانه در راستای تحقق "توسعه پایدار"
- شناخت دقیق قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)
- پویایی و توان سازگاری با محیط (سازمانی، ملی، منطقه‌ای، بین‌المللی)
- مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی سازمانی و اجتماعی (درونی، بیرونی)
- تأکید بر دانایی در تمامی فرایندهای سازمانی و تواناسازی کارکنان (سازمان یادگیرنده)

• تأکید مستمر بر کیفیت، خلاقیت و نوآوری

• تأکید بر بهره‌وری، رقابت‌پذیری، بازاریابی و مشتری‌محوری

بر این اساس سازمان‌های مختلف اجتماعی فقط زمانی از کارایی و اثربخشی لازم برخوردار خواهند بود که اصول فوق را متناسب با ماهیت و مقتضیات خاص خود در کلیه برنامه‌ها، فرایندها و فعالیت‌های سازمانی مطمح نظر قرار دهند، هوشیارانه تهدیدها و محدودیت‌ها را شناسایی و به فرصتی گرانبها تبدیل نمایند، با نیروهای خلاق، آینده‌دلخواه را ترسیم و جهت بقا در بلند مدت خود را با محیط سازگاری کنند و با واقع بینی به ارتقای شرایط فکر کنند و....

تاکنون تلاش‌های قابل توجهی از سوی اندیشمندان و صاحب نظران علوم سازمانی به منظور طراحی و تدوین چارچوب نظری ایجاد و مدیریت چنین سازمان‌هایی صورت پذیرفته و تئوری‌های سازمانی و مدیریتی متعددی نیز عرضه شده است که در ادبیات نوین سازمان و مدیریت ویژگی‌های یاد شده را در واژه "کارآفرین" بیان می‌نمایند و اندیشمندان مدیریت نیز به تشریح مدیریت کارآفرینی و ایجاد جو کارآفرینانه در سازمان‌ها پرداخته‌اند.

با مروری کلی بر تعاریف متعددی که در خصوص کارآفرینی ارائه شده است، کارآفرینی می‌تواند در کلیه ابعاد زندگی فردی، خانوادگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی تجلی یابد.

در حقیقت کارآفرینی به عنوان یک پیش، فرهنگ و رویکرد نوین سازمانی از جمله مهم‌ترین دستاوردهای بین رشته‌ای علوم اقتصادی، اجتماعی، مدیریتی و روانشناسی در چند دهه گذشته است که از ابتدا در سازمان‌های تولیدی و صنعتی و سپس در سایر سازمان‌های اجتماعی و خدماتی مورد توجه جدی دولتمردان و سیاستگذاران کلیه کشورها قرار گرفته است.

کشورهای پیشرفته از چند دهه گذشته و بسیاری از کشورهای در حال توسعه طی سال‌های اخیر با توجه به نقش مؤثر و شگفت‌انگیزی که کارآفرینان به عنوان نیروی محرک رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی به عهده داشته‌اند و با ظرفیت و نیروی عظیم و پایان‌ناپذیر ابداع و خلاقیت که در وجود همه انسان‌ها به ودیعه گذاشته شده است و می‌تواند با بسیاری از مشکلات و معضلات همگانی نظیر رکود، بیکاری، تورم، توزیع نامتعادل امکانات و... مبارزه نماید، به این مقوله با تأکید بیشتری پرداخته‌اند تا ضمن معرفی و گسترش مفهوم کارآفرینی، آموزش و ترویج آن بین اقشار و گروه‌های مختلف از کودک و نوجوان تا سالخوردگان و بازنشستگان، زنان، اقلیت‌ها و... پردازند و از این سرمایه ارزشمند، بی‌بدیل و غیرقابل جایگزین که چیزی نیست به جز قدرت تفکر، ابداع و نوآوری که به شیوه صحیح مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد، استفاده نمایند.

آغاز هزاره سوم که به عنوان عصر دانش معرفی شده است تفاوت‌های بارزی با دوران گذشته دارد. در این دوره توسعه بر مبنای سرمایه‌های انسانی و متکی بر محوریت دانایی است که بر اساس میزان ابداع و نوآوری و خلاقیت متکی بر دانش منجمد می‌شود و کشورهای قدرتمند قلمداد می‌شوند که از دانش جدید بیشتر بهره گرفته و در سطح جامعه آن را گسترش دهند.

از این رو مرکز بسیاری از برنامه‌های توسعه در کشورهای مختلف متکی بر قابلیت‌ها و برنامه‌های کارآفرینی منابع انسانی است که تدارک دیده‌اند. این برنامه‌ها از یکسو در ابعاد و زمینه‌های مختلف به آموزش و گسترش فرهنگ کارآفرینی در جامعه می‌پردازد و از سوی دیگر با ایجاد زیرساخت‌ها و زمینه‌های فرهنگی، علمی، قانونی، فنی و... بستر رشد و توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه را فراهم نموده و از طریق سیستم‌های صحیح حمایتی موجبات شکوفایی و افزایش فعالیت‌های مخاطره‌پذیر را مهیا می‌سازد.

کتاب حاضر نیز به منظور معرفی مفاهیم پایه و اولیه کارآفرینی به مدیران، کارشناسان و علاقمندان در پنج فصل تهیه شده است.

فصل اول مفهوم کارآفرینی را در سیر تاریخی از دیدگاه اقتصاددانان سپس محققین علوم رفتاری و در نهایت دانشمندان مدیریت مورد بررسی و تحلیل قرار داده و در خاتمه به ضرورت توجه به کارآفرینی اشاراتی کرده است.

فصل دوم کارآفرینی را در انواع مختلف فردی، سازمانی، اجتماعی و بین المللی مورد بررسی قرار داده است.

فصل سوم به آموزش کارآفرینی در ابعاد و جنبه‌های مختلف می‌پردازد و پیشینه آن را به طور مختصر مرور می‌نماید و در پایان به نقش دانشگاه‌ها در زمینه آموزش کارآفرینی اشاره شده است.

فصل چهارم به مراحل راه اندازی کسب و کار جدید اختصاص یافته و گام‌های اساسی در این فرایند به طور مفصل مورد بحث قرار گرفته است تا افرادی که تصمیم به آغاز یک فعالیت کارآفرینانه دارند را راهنمایی نماید.

فصل پنجم که آخرین فصل این کتاب است چشم‌اندازهای کارآفرینی با تأکید بر فناوری ارتباطات و اطلاعات (ICT) و چالش‌های پیش روی کارآفرینان در استفاده از این فناوری مورد بحث قرار گرفته و به نقش دولت در این زمینه اشاره شده است.

در بخش ضmannم برخی آزمون‌های کارآفرینی آورده شده است. بدیهی است استفاده مؤثر از این آزمون‌ها مستلزم انجام مطالعات روایی سنجی و اعتبارسنجی و بومی سازی آنها متناسب با فرهنگ و ارزش‌های اجتماعی، سازمانی و گروه‌های اجتماعی است.

تهیه، چاپ و نشر این اثر که با مساعدت و حمایت اساتید و بزرگواران مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت میسر گشت نیازمند تقدیر و تشکر فراوان است به ویژه ریاست محترم

مؤسسه جناب آقای دکتر سعید خرقانی، معاونت محترم آموزشی جناب آقای دکتر مهدی ایران نژادپاریزی و جناب آقای دکتر محمود رضایی زاده مدیر محترم مرکز انتشارات مؤسسه. امید است این مجموعه بتواند گامی جهت توسعه و ترویج فرهنگ کارآفرینی در بین مدیران، کارشناسان، دانشجویان و علاقمندان بوده و زمینه‌های ترغیب آنان در حرکت در این میسر را فراهم نماید.

نرگس حسن مرادی

تابستان ۱۳۸۵