

# یادبع

## شوکار آفرین

ماهنامه الکترونیکی علمی و ترویجی دفتر توسعه کار آفرینی  
دانشگاهها/شماره شانزدهم/اردیبهشت ماه ۱۳۹۳

صاحب امتیاز: دفتر توسعه کار آفرینی دانشگاهها -  
سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران  
مدیر مسئول: علیرضا اللهیاری  
سردبیر: ناهید مهریزی  
همکاران: فرحناز کی‌کلادوز، آمنه برنگی  
طراح لوگو: عباسعلی امانی  
طراح و صفحه آرایی: نادر میرزاجانی

نشانی: بزرگراه آزادگان - مسیر شمال به جنوب  
- احمدآباد مستوفی - بعد از میدان پارسا -  
کوی افسران - خیابان شهید احسانی راد  
سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران  
صندوق پستی: ۳۳۵۳۵۱۱۱  
تلفکس: ۰۲۱-۵۶۲۷۶۳۳۴

رایانامه: [shogheka@irost.org](mailto:shogheka@irost.org)

وبگاه: <http://karad.irost.org>

### فهرست مطالب

- فرهنگ و کار آفرینی ..... ۳
- معرفی شرکت‌های دانش بنیان: شرکت رویال صنعت سامانه ..... ۵
- خلاقیت و نوآوری در سازمان ..... ۹
- مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریت کار آفرینی ..... ۱۵
- معرفی کتاب ..... ۱۷

کسانی که ایمان آورده اند و کارهای  
شایسته کرده اند،  
خوشا به حالشان و خوش سرانجامی  
دارند.  
(سوره رعد - آیه: ۲۹)

فرا رسیدن میلاد امیرالمؤمنان علی (ع) مبارک

عید

امیرالمؤمنین







## فرهنگ و کارآفرینی

"برای انجام این فعالیت، احتیاج به کار فرهنگی است." "این اقدام، نیاز به زمینه‌سازی فرهنگی دارد." "هرکاری فرهنگ خاص خود را دارد." "برای جلب اعتماد مردم به تولید داخلی باید فرهنگ آن را به وجود آورد."

این جملات و عبارات را در طول روز، ماه و سال، چه در سطح ارتباطات میان فردی و چه در سطح فعالیت‌های رسمی و سازمانی، بسیار می‌شنویم. تکرار و استمرار بحث در این زمینه اهمیت و نقش عوامل فرهنگی را در هر فعالیتی نشان می‌دهد. در مطلب زیر سعی بر این است که به طور بسیار خلاصه نقش عوامل فرهنگی در فعالیت‌های کارآفرینانه و زمینه‌سازی برای فرهنگ کارآفرینی بررسی شود.

## عوامل فرهنگی و فعالیت کارآفرینی

فرهنگ مشتمل بر روش‌هایی است که جوامع رفتار و شناخت اجتماعی را بر اساس آن‌ها سازمان می‌دهند. ارزش‌های فرهنگی، اعضای یک گروه انسانی را از گروه دیگر و واکنش‌های قابل انتظارشان به محیط را مشخص می‌کند. بدیهی است که کارآفرینی در یک بافت فرهنگی و اجتماعی قرار می‌گیرد و عوامل فرهنگی و اجتماعی روی انتخاب شغل فرد که نهایتاً وی را تبدیل به یک کارآفرین می‌کند، تأثیر می‌گذارد.

در باره فرهنگ و کارآفرینی، توصیف‌های مختلفی ارائه شده است، از جمله اینکه:

\* فرهنگ یک عامل پویا برای توسعه منطقه‌ای و محلی است. \* فرهنگ پایه‌ای برای مشاغل و شرکت‌ها در بسیاری از بخش‌ها و صنایع محسوب می‌شود. \* فرهنگ چارچوب مرجع و عاملی تعیین کننده برای فعالیت‌های مختلف

مانند توسعه اقتصادی است. \* فرهنگ نیرویی بالقوه برای خلاقیت می‌باشد.

فرآیند کارآفرینی فقط این نیست که اشخاص کارآفرین شوند، کارآفرینی باید قسمتی از کوشش جامعه در ایجاد محیطی باشد که در آن امکان ایجاد کسب و کارهای جدید و مولد برای خدمت‌رسانی به جوامع در مقاطع زمانی مختلف فراهم می‌شود.

از آنجایی که جوامع دارای محیط‌های متفاوت هستند، اعضای جامعه باید الگوهای محیطی را برای رسیدن به موفقیت اقتباس کنند. این الگوها رفتار را به سمت ارزش‌های فرهنگی متفاوت در جوامع گوناگون هدایت می‌کند. در این میان برخی از بعضی از آنها بر تصمیم‌گیری در ایجاد مشاغل جدید تأثیر می‌گذارد. بنابراین، فرهنگ مجزا و متفاوت از





بافت‌سیاسی، اجتماعی و فناوری با رفتار اقتصادی و کارآفرینی ارتباط دارد. برخی از مطالعات به تأثیر عوامل فرهنگی بر کارآفرینی از جنبه‌های متفاوت تأکید می‌کنند. هیتون کارآفرینی و فرهنگ را از سه بعد بررسی می‌کند. ابتدا تأثیر فرهنگ روی ابعاد کارآفرینی مانند ورودی نوآوری یا کسب و کار ایجاد شده و جدید. جریان دوم اجماع فرهنگ و ویژگی‌های شخصی کارآفرینان. سوم تأثیر فرهنگ بر کارآفرینی مشارکتی.

## زمینه سازی برای فرهنگ کارآفرینی

تحقیقات نشان می‌دهد که سطح بالای دانش فرصت‌های بیشتری برای کارآفرینی بوجود می‌آورد و یک محیط علمی توانمند و قدرتمند از فرهنگ کارآفرینی حمایت می‌کند. در عین حال قرار دادن حوزه‌های آموزشی برای رونق و شکوفایی اقتصاد جدید نیازمند سرمایه‌گذاری در انواع مختلف زیر ساخت‌هاست.

عوامل اجتماعی و فرهنگی اثر قابل توجهی بر تمایل افراد در ایجاد کسب و کار جدید دارد. بنابراین یک پیش‌زمینه مهم برای مواردی از قبیل: توسعه ایده کارآفرینی، تصمیم‌گیری برای اینکه کارآفرین بشوید یا خیر و امکان جمع‌آوری منابع برای شروع یک شغل جدید، حضور طیفی از روابط اجتماعی قابل اعتماد از قبیل خانواده، دوستان، همکاران، اساتید و راهنماهای مجرب است.

مردم شناسان کارآفرینی را یک فرآیند اجتماعی و فرهنگی دیده‌اند و نقش مهم هنجارها و سنت‌ها توسط آنها نشان داده شده است. از این دیدگاه توجه به عوامل فرهنگی و اجتماعی مربوط به ایجاد یک کسب و کار جدید، به خصوص از طریق مطالعه قیود اجتماعی و شیوه‌های جمعی مانند مشاغل خانوادگی، مشاغل اجتماع محور، کارآفرینی سازمانی و

اخلاق در درک کارآفرینی نقش قابل توجهی دارد. پس می‌توان گفت در جامعه‌ای که فرهنگ آن با رونق علمی، روابط اجتماعی قابل اعتماد، فعالیت‌های جمعی و حضور هنجارها و سنت‌های مثبت در آمیخته است، ارتقای کارآفرینی امری حتمی و طبیعی می‌باشد.

سردبیر

این یادداشت با استناد به منابع زیر تهیه شده است:

1. ENTREPRENEURSHIP IN A CULTURAL PERSPECTIVE/ OLAV R. SPILING. ENTREPRENEURSHIP & REGIONAL DEVELOPMENT, VOL.3- 1991,
2. SOCIO- CULTURAL FACTORS AND ENTREPRENEURIAL ACTIVITY: AN OVERVIEW/ PATRICIA H. THORNTON, DOMINGO RIBEIRO- SORIANO, DAVID URBANO. IN- TERNATIONAL SMALL BUSINESS JOURNAL, VOL.29, No. 2- 2011





## مهندسی معکوس رویکردی اساسی برای کارآفرینی است

معرفی شرکت‌های دانش بنیان

در مصاحبه با آقای دکتر امیر اسماعیلی ابهریان

مدیر عامل شرکت رویال صنعت سامانه و عضو

هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد گرمسار

[HTTP://WWW.ROYALSANATCO.COM](http://www.royalsanatco.com)

سنسور و نرم افزار پردازش داده‌ها، شباهت زیادی به سیستم‌های پرتابل دارد، اما امکانات سخت‌افزاری مربوطه اصولاً متفاوت بوده و



شرکت ابتدا با یک فناوری خاص مربوط به مهندسی معکوس و استخراج فناوری از تجهیزات، بردها و قطعات الکترونیکی پایه‌گذاری گردید و با در اختیار داشتن نیروهای متخصص و آزمایشگاه پیشرفته چندین محصول مورد نیاز کشور و فعالیت‌های راهبردی را تولید نمود. در مورد برخی از محصولات عمومی و در واقع مهم‌ترین آنها می‌توان به دستگاه‌های آنالیز و پایش ارتعاشات (که واحد تحقیق و توسعه شرکت برای تولید این دستگاه‌ها در مرکز رشد سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران مستقر است)، اینورتور و دستگاه‌های تست کشش اشاره کرد که دارای مشخصات ذیل می‌باشند:

**دستگاه آنالیز ارتعاش:** برای بررسی ارتعاشات در کاربردهای مختلف، با استفاده از تجهیزات پرتابل آنالیز ارتعاشات علاوه بر سنسور ارتعاش سنجی مناسب، به یک دستگاه برای نمایش، پردازش و ذخیره سازی سیگنال خروجی سنسور نیاز داریم. پیاده‌سازی سیستم ارتعاش‌سنجی ON-LINE از نقطه نظر

در واقع امکاناتی که برای مثال در یک دیتا کالکتور گنجانده شده‌اند به صورت جداگانه (و معمولاً مازولار) در سیستم‌های ON-LINE به کار می‌روند.

این محصول بر مبنای دستگاه فوق پیشرفته DI۲۲۰۰ ساخت شرکت DIAGNOSTIC INSTRUMENT کشور انگلستان ساخته شده که به دلیل کاربرد در بالانس و تنظیم موتورهای

آقای دکتر لطفا از سابقه تحصیلی و شغلی خودتان برای خوانندگان ما بگویید:

بنده دارای دکترای برق، گرایش کنترل، از واحد علوم تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی هستم و هم اکنون به عنوان عضو هیئت علمی در این دانشگاه و در سمت مدیر عامل شرکت رویال صنعت سامانه مشغول فعالیت می‌باشم.

**لطفا فعالیت‌های شرکت را توضیح دهید:**

شرکت رویال صنعت در سال ۱۳۸۷ تأسیس گردید. البته کار به صورت غیر رسمی از دوازده سال پیش آغاز شده بود. هسته فناوری این





ویژگی‌های کششی مواد استفاده می‌شود.

**نحوه سرمایه‌گذاری شرکت به چه ترتیب بوده است؟**

سرمایه‌گذاری خصوصی است.

**در زمان شکل‌گیری فعالیت‌های شرکت چه امکانات و فرصت‌هایی در اختیار داشتید و با چه مشکلاتی مواجه بودید؟**

شاید مهم‌ترین امتیاز در آغاز کار این بود که ما کار و تولید محصول داشتیم و بعد وارد مراحل ثبت شرکت و عقد قرارداد شدیم. بنابراین رویکرد ما مهندسی معکوس، ساخت نمونه بومی، دستیابی به فناوری و ارتقاء به مدل پیشرفته بود و همه کارها را با سنجش نیاز بازار شروع کردیم. این روش در کشورهای آسیای جنوب شرقی به خصوص چین نیز بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد. در واقع نقطه عطف هسته فناوری این است که بعد از سنجش نیازها، یک نمونه منطبق بر نمونه‌های در حال کار و بهره‌برداری ساخته شود و اگر فناوری و دانش فنی مربوط به دست آمد، کار ادامه پیدا

معروف‌ترین این الگوریتم روش کنترل‌برداری پیشرفته است که قابلیت شناسایی پارامترهای موتورها را دارد. همچنین قابلیت عیب‌یابی اتوماتیک موتورها در اینورتورهای صنعتی تولید شده در شرکت‌های معتبر وجود دارد.

اینورتور ساخته شده در این شرکت در واقع ترکیب مهندسی معکوس و بومی‌سازی شده محصول دو کمپانی معروف جهان است که از ترکیب نقاط قوت هریک ایجاد شده است. به عبارت دیگر علاوه بر رفع عیوب هریک قابلیت توسعه تا ۷۵ کیلووات ایجاد شده است. با هسته فناوری ایجاد شده در این شرکت ما توانستیم در زمان حدود سه ماه بر فراز نتایج تحقیقات و توسعه دو شرکت بزرگ جهان بایستیم

**دستگاه تست کشش،** آزمون کشش روشی برای تعیین رفتار مواد به هنگام اعمال نیرو تحت تنش کشش می‌باشد. از نتایج حاصل از این آزمون برای تعیین محدوده الاستیک و پلاستیک، ازدیاد طول، مدول الاستیک (مدول یانگ)، استحکام کششی، نقطه تسلیم و دیگر

جست و فوق سریع از ابتدای انقلاب اسلامی از تجهیزات موجود در لیست تحریم‌ها بوده است که به لطف خداوند و همت متخصصان این شرکت بومی‌سازی و توسعه یافته است.

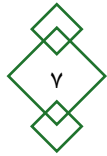
برخی از عیوبی که به کمک ارتعاشات شناسایی می‌شوند عبارتند از: نامیزانی جرمی، میس الایمنت، رزونانس، لقی مکانیکی، خرابی بیرینگ، خرابی چرخ دنده، خراج از مرکز، شفت خمیده، فونداسیون معیوب، اشکالات الکتریکی، اشکالات آئرودینامیکی و هیدرودینامیکی، خرابی کویلینگ، خرابی تسمه و پولی، اشکالات پایپینگ و...

**اینورتور:** اینورتور یک

دستگاه الکترونیکی جهت کنترل دور موتورهای الکتریکی است. الگوریتم کنترل در اینورتورها از دانش فنی زیادی برخوردار است که تمامی شرکت‌های معتبر دنیا با امنیت بسیار بالا از فاش شدن آن محافظت می‌نمایند.







## آیا شرکت شما با مشکلات کار گروهی مواجه بوده است؟

کار گروهی در مجموعه ما عالی و ماهیت کار مثل یک زنجیر است. کار گروهی وقتی مشکل دارد که هم‌پوشانی کاری وجود داشته باشد، یعنی اینکه افراد با تخصص یکسان را در یک قسمت بگذارید. در حالی که خروجی فعالیت یک نفر باید ورودی فعالیت نفر بعدی باشد. ساختار دادن پروژه با توجه به تخصص افراد، شناخت روحیات و قابلیت کارکنان و اعتماد متقابل آنها و مدیر پروژه، اساس کار گروهی است.

**مشتریان شرکت چه طیفی هستند و بازاریابی محصولات چگونه انجام می‌شود؟**

مشتریان از صنعت نفت، صنایع دفاعی و راهبردی هستند. بخشی از بازاریابی با حضور در نمایشگاه‌های داخلی و خارجی صورت می‌گیرد. همان‌طور که گفتم شرکت ما نیازسنجی را با حساسیتی خاص انجام می‌دهد. به همین منظور کارگروه نیازسنجی داریم که وظیفه‌اش بررسی کاربردهای تجهیزات ساخته شده در صنایع است.

می‌توانند به توسعه کار کمک کنند مشکل دیگر بحث تأمین مالی است. سیستم‌های مالی رسمی کمک‌های لازم به پروژه‌ها را نمی‌کنند، برای همین پس از ساخته شدن محصول، واسطه‌ها و کسانی که نقدینگی دارند، ظاهر می‌شوند و می‌گویند ما هزینه‌ها را می‌دهیم، اما محصول نهایی را می‌خواهیم که این برای توسعه فعالیت‌های پژوهشی اصلاً خوب نیست.

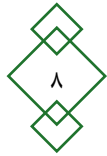
## ارتباط شرکت با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی به چه ترتیب است؟

به هر حال دانش ارائه شده در کار حاصل آموزش دانشگاه است و تحقیق و پژوهش هم که به صورت مستمر انجام می‌شود. اما یک مسئله وجود دارد و آن اینکه دانشگاه‌های ما حالت آکادمیک دارند ولی چنین فعالیت‌هایی پژوهش محور است. در دانشگاه‌ها چالش‌های صنعت وجود ندارد. کسی که می‌خواهد در تولید کار کند، باید زبان و انتظارات صنعت و به تعبیری واسطه زبانی آن را بشناسد. در چنین محیط‌هایی ارتباط ثمربخش وقتی به‌وجود می‌آید که هم دانشگاهی باشید و هم اهل صنعت.

کند و محصول توسعه داده شود. از طرفی وقتی یک دانش فنی ایجاد می‌شود، بازار، مستعد و نیازها زیاد است. برای مثال در همین شرکت، ما روی کارت‌های الکترونیکی کنترل توربین های تایفون و رولز رویس که مورد نیاز شرکت نفت است، کار کردیم. حاصل کار دقیقاً مانند نمونه امریکایی بود و وقتی محصول معرفی شد، درخواست‌های دیگری که نشأت گرفته از آن تولید اولیه بود، توسط صنایع مختلف به شرکت اعلام گردید.

بنابر این مشخصه شرکت ما این بود که از آغاز بر محصولات مورد نیاز متمرکز شد. مشکلات کار هم که زیاد است، اما مهم ترین مسئله این بود که خطرپذیری در این نوع فعالیت‌ها بالاست، برای همین برخی از افراد سراغ آن نمی‌روند. چون در ایران همه صاحبان صنایع خروجی محور هستند و نتیجه نهایی را می‌خواهند و قدرت وارد شدن به فرآیند برای حل مشکلات و توسعه فناوری را هم ندارند. مگر در برخی از حوزه‌های استراتژیک که خطرپذیری و امکانات مالی بیشتری دارند و





**عوامل مؤثر در پیشرفت و موفقیت شرکت را چه می‌دانید؟**

اعتماد بین مدیریت و همکاران شرکت و شناخت نیاز بازار و رعایت استانداردهای کاری.

**برنامه آینده شرکت چیست؟**

گسترش کار به خصوص در زمینه تولید نیمه صنعتی و انبوه محصولاتی که به صورت نمونه‌سازی روی آنها کار کرده‌ایم.

**چنانچه ذکر نکته‌ای را مناسب می‌دانید، بفرمایید:**

با توجه به موضوع کارآفرینی می‌خواستم به نکته‌ای تأکید کنم و آن اینکه بهترین رویکرد برای کارآفرینان این است که هم از نظر فناوری و هم از نظر بازار، ابتدا به سراغ کار بر روی محصولاتی بروند که در بازار هست اما مشکلات و نواقصی دارد و قیمت آن بالاست، با تمرکز روی تولید و توسعه آنها هم می‌توانند تجربیات ارزشمندی بدست بیاورند و هم به تقاضای متناسب با سطح عرضه برسند.

از طرفی ما مجموعه‌ای از کارگاه‌های آموزشی را در مراکز مختلف در زمینه آشنایی و آموزش کاربرد محصولات شرکت برگزار می‌کنیم، با این رویکرد که دستگاه‌های ما مانند دستگاه آنالیز ارتعاشات در آن مراکز استفاده خواهند شد.

**رقبای داخلی و خارجی شرکت کدامند؟**  
با فناوری مشابه رقیب داخلی نداریم. در خارج از کشور چند شرکت انگلیسی و آمریکایی در این فناوری‌ها شناخته شده‌اند و دستگاه‌های ما بر مبنای پارامترهای آنها ساخته می‌شود. البته با قابلیت‌های بومی و قیمت بسیار پایین‌تر.

**آیا شرکت در زمینه صادرات محصولات هم فعالیت دارد؟**

تا کنون خیر. اما در برنامه شرکت هست که با حضور در نمایشگاه‌های خارجی در این زمینه اقدام کند.

**اختراعات ثبت شده در زمینه فعالیت‌ها چه بوده است؟**

بده هشت مورد ثبت اختراع در زمینه سیستم ارتعاشات و خودرو داشته‌ام.

**\*باتشکر از شما به خاطر وقت و اطلاعات ارزشمندی که در اختیار ما قرار دادید.**

**تسلیم، سستی و سهل‌انگاری در کارها حق خود فرد و دیگران را تباه می‌سازد.**

**امام علی (ع) / غررالحکم و دررالکلم. ص: ۲۸۳**





## خلاقیت و نوآوری در سازمان

دکتر نگین فلاح حقیقی

پژوهشکده مطالعات فناوری‌های نوین  
سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران

ضرورت و اهمیت خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها در این است که امروزه در مقطعی از زمان قرار گرفته ایم که تحت عناوین مختلف از جمله عصر دانش، عصر فراصنعتی، عصر جامعه اطلاعاتی، عصر سرعت و بالاخره عصر خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی نامگذاری می‌شود و در این میان خلاقیت و نوآوری به عنوان اصلی اساسی از عوامل مهم بقای سازمان‌ها پذیرفته شده است.

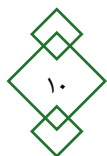
منابع انسانی سازمان، عمده ترین منبع توسعه خلاقیت و نوآوری می باشند و با نهادینه شدن خلاقیت و تولید فکر و اندیشه نو است که سازمان تبدیل به یک سازمان خلاق، نوآور و شکوفا می‌شود. سازمان‌های موفق؛ سازمان‌هایی

هستند که مدیران، کارشناسان و کارکنان آن بر اساس استراتژی سازمان همواره در یک رقابت پویا به دنبال نوآوری و خلاقیت باشند و تفکر در نیروهای سازمان به صورت یک عادت و وظیفه سازمانی تلقی گردد (تولایی، ۲۰۰۸). چرا که خلاقیت و نوآوری لازمه و پیش درآمد توسعه، پیشرفت و تعالی یک سازمان است. شومپیتر، به عنوان یکی از اولین پیشگامان، اهمیت این مسئله را برای موفقیت سازمان‌ها متذکر گردیده‌است.

تحقیق در مورد خلاقیت و عناصر تشکیل دهنده آن، بیش از یک قرن پیش توسط دانشمندان علوم اجتماعی شروع شد؛ ولی انگیزه اساسی برای پژوهش بیشتر در این زمینه، در سال ۱۹۵۰ توسط گیلفورد ایجاد گردید. گیلفورد خلاقیت را با تفکر واگرا (دست یافتن به رهیافت‌های جدید برای حل مسائل) در مقابل تفکر همگرا (دست یافتن به پاسخ صحیح) مترادف می‌دانست (شهرآرای و مدنی پور، ۱۳۷۵). از دیدگاه فرآیندی خلاقیت در سازمان اغلب به عنوان ایجاد و خلق ایده‌های کارآمد

و جدید تعریف می‌شود. از این رو دو ویژگی اصلی ایده خلاق شامل نو و جدید بودن ایده و مفید بودن ایده (کارآمدی ایده) است. نو و جدید بودن ایده به ناب و اصیل بودن آن اشاره دارد و منظور از کارآمدی ایده این است که ایده یا سایر عناصر مرتبط با آن به طور مستقیم در ارتباط با اهداف سازمان بوده و مبنایی برای ایجاد ارزش در سازمان باشد (Dewett, 2004). اگرچه واژه خلاقیت با نوآوری به طور مترادف استفاده می‌شود، اما غالب محققان معتقدند که دو اصطلاح نوآوری و خلاقیت باید به طور جداگانه مدنظر قرار گیرند؛ چرا که دارای معانی و تعاریف جداگانه‌ای - مخصوصاً در سازمان‌ها- هستند. خلاقیت اشاره به آوردن چیزی جدید به مرحله وجود دارد، در حالی که نوآوری دلالت بر آوردن چیزی جدید به مرحله استفاده دارد (Rosenfeld, R. & Servo, J.C., 1990)؛ خلاقیت، تولید فکر و ایده نو است و نوآوری بر





تبدیل ایده‌ها به تولیدات واقعی تأکید دارد. نوآوری به کارگیری ایده‌هایی است که برای سازمان جدید است. بنابراین، تمام نوآوری‌ها منعکس کننده یک تغییرند (ریچارد، ال، داف، ۱۹۹۲). هالت (۱۹۹۸) اصطلاح نوآوری را در یک مفهوم وسیع به عنوان فرآیندی برای استفاده از دانش یا اطلاعات مربوط، به منظور ایجاد یا معرفی محصولات یا خدمات تازه و مفید به کاربرده است. وارکینگ توضیح می‌دهد، نوآوری هر فرآیند تجدید نظر شده است که طراحی و به حقیقت درآمده باشد، موقعیت سازمان را در مقابل رقباء مستحکم کند و یک برتری رقابتی بلندمدت را میسر سازد. به عبارتی نوآوری خلق محصول یا خدمت جدیدی است که یک هدف معین را دنبال کند و به اجرا رساند (خداداد حسینی، ۱۳۷۸).

چالش عمده‌ای مدیران قرن ۲۱ این است که چگونه از استعدادها و توانایی‌های بالقوه کارکنانشان استفاده کرده و نوآوری‌های

سازمانی را تسریع نمایند. برای نیل به این هدف؛ مدیریت سازمان باید ساز و کاری را فراهم آورد تا مجموعه را تبدیل به یک سازمان خلاق و نوآور کند که بازنگری روال‌های گذشته و تولید افکار، اندیشه‌ها، کالاها و خدمات جدید از طریق تراوشات فکری کارکنان سرلوحه کار آن باشد و نوگرایی به عنوان یک ارزش نهادی جزء باورهای مشترک آن گردد.

**برای دستیابی به این امر می‌توان راه کارهای ذیل را برای نزدیک شدن به یک سازمان خلاق و نوآور مدنظر قرار داد:**

الف- تعیین حدود اهداف و انتظارات: در یک سازمان خلاق و نوآور، انتظارات و اهداف سازمانی باید در حد توانمندی‌های کارکنان تنظیم شود. ب- نقش مدیریت در پرورش خلاقیت و نوآوری در سازمان: هنر مدیر خلاق و نوآور عبارت است از استفاده از خلاقیت و نوآوری دیگران و پیدا کردن ذهن‌های خلاق و نوآور. مدیر خلاق باید فضایی بیافریند که از روزمرگی به دور باشد و

به نحوی تفویض اختیار کند که هر کسی خود مشکلات مربوط به خود را حل کند و برای این که افراد در سازمان به تفکر بپردازند باید به نظریات و اندیشه‌ها امکان بروز بدهد.

در واقع اگر مدیران سطوح عالی و سیاستگذاران سازمان، خود به خلاقیت و نوآوری به عنوان فعالیت‌های ضروری و حیاتی باور نداشته باشند، هیچ فعالیتی در این زمینه دوام نخواهد یافت. لازم به ذکر است که نقش مدیریت در مجموعه‌هایی مانند مراکز و مؤسسات تحقیقاتی و پژوهشی که خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عوامل اصلی آنها است، بسیار مهم و حساس می‌باشد؛ زیرا مدیریت می‌تواند توانایی و استعداد خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند و یا ممکن است رفتار و عملکرد او مانع این امر حیاتی شود.

پ- تغییر در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان: در یک سازمان خلاق و نوآور ارزیابی کارکنان بر اساس حضور فیزیکی آنان صورت نمی‌پذیرد،





بلکه تمام منابع انسانی سازمان بر اساس شاخص‌های تعالی و پیشرفت کارکنان و کیفیت فعالیت‌ها و خدمات و میزان نوآوری ارزیابی می‌گردند.

ت- تفویض اختیار: تفویض اختیار و اعطای مسئولیت به کارکنان، آنان را در خلق ایده‌ها و راه‌کارهای جدید یاری می‌دهد و احساس مسئولیتشان را در تحقق اهداف سازمان بالا می‌برد. لذا با واگذاری اختیارات و مسئولیت‌ها به کارکنان باید ترتیبی اتخاذ شود که رسیدگی و نظارت فیزیکی به حداقل ممکن برسد و کارکنان و کارشناسان ماحصل کار خود را مشاهده نمایند.

ث- اطلاعات: زیربنای تصمیمات درست، در دسترس بودن اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری است. لذا باید اطمینان پیدا کرد که کارکنان به اطلاعات لازم برای نوآوری در کار دسترسی دارند.

ج- ایجاد جو مناسب: باید فرصتی برای بیان نظرات و دیدگاه‌های کارکنان در سازمان فراهم و از انتقادهای سخت‌گیرانه پرهیز شود ضمن

این که برای ایده‌ها و عملکردهای خوب، ارزش و پاداش مناسب در نظر گرفته شود..

چ- انعطاف‌پذیری در رویارویی با بحران‌ها: لازم به ذکر است که مهم‌ترین ویژگی سازمان‌های خلاق و نوآور، انعطاف‌پذیری آنها در رویارویی با بحران‌هایی است که غالباً ناشی از رقابت‌های اقتصادی است. در واقع سازمان‌های انعطاف‌پذیر با مسائل و تنگناها برخورد منطقی و محققانه داشته و در صورت نیاز به تغییر و تحول، پس از بررسی دقیق و عالمانه، آن را اعمال می‌کنند. ساختار خلاق و نوآور، نمایانگر روابط واحدها و نشان دهنده میزان انعطاف‌پذیری آنها است. سازمان‌هایی که دارای ساختار غیرقابل انعطاف باشند، برای ایجاد همکاری و وحدت در دوران بحران، دچار آشفتگی می‌شوند (تولایی، ۲۰۰۸).

ح- ایجاد هسته‌های پژوهشی و نوآوری در سازمان: که می‌تواند کار خلاقیت و نوآوری در سازمان را تسهیل و تسریع کند.

خ- آموزش: ایجاد باورهای مشترک برای نوآوری و اینکه در سازمان به خلاقیت به عنوان یک

هنجار مشترک نگریسته شود، نیاز به آموزش دارد. تافلر مهم‌ترین فعالیت و راه رویارویی با تحولات عظیم و زندگی آینده را برای پذیرش تغییر، آموزش می‌داند. آموزش مؤثر و پرمایه به افراد کمک می‌کند تا بتوانند به رشد و توانایی کافی در شغل خود دست یابند و با کارآیی بیشتری عمل کنند. مدیران باید بدانند که یکی از هدف‌های مهم در آموزش در محیط پرتلاطم و متغیر کنونی، آموختن شیوه‌های خلاقیت و نوآوری است (زارعی، ۱۳۷۳، ص ۶۴). بدین منظور می‌توان از طریق آموزش، کارکنان را به تفکر عادت داد که در نتیجه این تفکر به صورت یک فرهنگ سازمانی در لایه‌های مختلف سازمان رسوخ کرده و در اجرای استراتژی‌های سازمان تأثیر کلی و دائمی می‌گذارد.

د- مشورت: یکی از شیوه‌های بسیار مهم و پرجاذبه برای پرورش شخصیت کارکنان و تقویت خلاقیت و نوآوری و حتی رشد و شکوفایی اجتماعی در سازمان‌ها، مشورت است (محمدی، ۱۳۸۴، ص ۱۰)

ذ- خودکنترلی کارکنان: یک سازمان خلاق تا





اندازه زیادی به خودکنترلی کارکنانش وابسته است. خودکنترلی، در خواست و تمایل اعضای سازمان و کارکنان برای ارائه ابتکار و خلاقیت متبلور می‌شود.

ر- وجود اعتماد و حمایت در سازمان: اگر کارکنان سازمان به حمایت از تفکر خلاق همکاران خود نپردازند، امکانی برای نوآوری وجود نخواهد داشت. هنگامی که افراد با یکدیگر روراست نبوده، نسبت به ایده‌های یکدیگر حسادت ورزند و به ویژه علاقه‌ای به همکاران خود نداشته باشند، شکی نیست که به طور حتم خلاقیت و نوآوری خاموش خواهد شد.

ز- تشویق خطرپذیری و تحمل تبعات آن در سازمان: ترس از شکست، یکی از سخت‌ترین موانع خلاقیت و نوآوری در سازمان است. این ترس می‌تواند ناشی از احتمال وجود یک تنبیه واقعی همچون از دست دادن شغل تا مورد تمسخر قرار گرفتن باشد.

ژ- توسعه ظرفیت فکری کارکنان در سازمان: یک فکر کنترل شده نمی‌تواند خلاق باشد. سازمان‌های کمی هستند که ظرفیت فکری

اعضای خود را واقعاً گسترش می‌دهند و بسیاری از سازمان‌ها تمایل دارند تا وظایف ناچیزی را که نیاز کمی به درونداد خلاق دارد به کارمندان خود محول نمایند.

س- آمادگی برای پذیرش تفکرات جدید دیگران: این تصور که ایده‌های خوب تنها از آن ما می‌باشد، در سازمان‌ها بسیار به چشم می‌خورد. باید باور داشت که درصد بالایی از نوآوری‌ها، خارج از حیطه‌های دانشی است که تصور می‌کنیم. بنابراین برای پیشبرد سازمان باید همواره آماده پذیرش تفکرات دیگران بود. ش- داشتن نگرش مثبت به امور سازمان: کارکنان در یک سازمان خلاق، نگرشی مثبت نسبت به امور دارند و به جای بازی برای فرار از باخت، برای برد بازی می‌کنند.

ص- داشتن اشتیاق به کار: اشتیاق با داشتن دیدگاهی محرک، قابل دسترس و عینی، همراه با میزان مناسبی از اعتماد به نفس به وجود می‌آید. کارکنان باید نسبت به کار خود، شور و اشتیاق داشته باشند. برای کارکنان دشوار است که از انرژی خلاق خود، در ارتباط با اموری که

آنها را به وجد نمی‌آورد، کمک بگیرند. ض- تلاش در جهت ایجاد محیط خلاق در سازمان: محیط کار باید خلاقیت را در همه جهات به همراه داشته باشد. محیط پیرامون باید به نظر خلاق بیاید و خلاق احساس شود. حتی وارد شدن به چنین محیطی، می‌تواند افراد را سرزنده نماید.

ط- داشتن رفتاری به دور از هرگونه قضاوت در سازمان: ممکن است بسیاری از ما نوعی تمایل ذاتی به ارزیابی داشته باشیم. تمرین زیادی لازم است تا اطلاعات را حقیقتاً بدون هیچ‌گونه پیش قضاوتی، دریافت نماییم.

ظ- توانایی کشف آینده: فرآیند خلاق/نوآور باید توانایی کشف آینده را داشته باشد. اطلاعاتی در مورد گرایش‌ها، محرک‌ها، انواع فناوری‌ها و قابلیت‌های در حال ظهور، می‌توانند خوراکی قوی برای ایده‌های فردا باشند. رفتن به سمت امکانات گسترده فردا خیلی بهتر و مؤثرتر از فرار از مشکلات امروز است.

ع- نداشتن ترس از عدم موفقیت: افراد باید بدانند که اگر خلاقیت را در خود رشد دهند،





که سازمان‌های غیر پویا و بدون خلاقیت و نوآوری، خیلی سریع از صحنه رقابت خارج شده و امکان مقابله و حضور در کنار رقبا را از دست می‌دهند و تبدیل به سازمان‌های بسته و ایزوله می‌گردند. بنابراین مسئله فوق الذکر سبب عقب ماندگی مجموعه و خارج شدن آن از دور رقابت می‌گردد.

برای دستیابی به خلاقیت و نوآوری در سازمان لازم است تا جایگاه سازمان خود را در هر یک از موارد گفته شده ارزیابی نموده و به این فکر کنیم که چگونه در جهت مثبت تغییر نماییم. کار ساده‌ای نیست؛ اما ارزش تلاش کردن را دارد. در واقع برای جلوگیری از تبدیل سازمان به یک واحد بسته و ایزوله، می‌بایست کارکنان همواره در جهت خلاقیت و نوآوری گام برداشته و این امر مهم به صورت فرهنگ سازمانی درآید. همچنین اشاعه این فرهنگ که مدیران بدون رعایت نوآوری قادر به ماندگاری در سازمان نخواهند بود، یک ضرورت اجتناب ناپذیر در جامعه کنونی است. مدیران نیز باید با اصلاح فرایندهای سازمانی و ایجاد نظام ارزیابی عملکرد مناسب، خلاقیت و نوآوری را در تمام لایه‌های

بیش از اندازه ایزوله شده‌اند؛ در حالی که رشد تفکر خلاق بیش از هر چیز، در پی ارتباط با مسائل پیرامون ایجاد می‌شود. محیط‌های کاری باید کمتر قوانین و محدودیت‌ها و بیشترین امکانات را در ذهن افراد تداعی نمایند.

ضمناً کارکنانی که در سازمان از سطح بالایی از خلاقیت برخوردارند در مقایسه با سایرین دارای قابلیت خطرپذیری بیشتری هستند (ZHUANG&ETAL, 1999). واحدهای تحقیق و توسعه موفق در سازمان، واحدهایی هستند که خطرپذیری در آنها در سطح بالایی وجود دارد. بنابراین مدیران سازمان‌ها برای تشویق خلاقیت و نوآوری باید محیطی را فراهم آورند تا خطرپذیری تشویق گردد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

موضوع خلاقیت و نوآوری لازمه حیات سازمانی و استمرار بقاء و ماندگاری سازمان در دنیای رقابتی و بازارهای پیچیده داخلی و بین‌المللی می‌باشد. زیرا توسعه علم و فناوری و ورود کالاهای و تولیدات جدید به قدری زیاد است

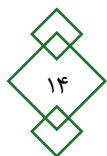
شغل خود را از دست نداده و آینده را به خطر نمی‌اندازند. آنها نیاز دارند تا در بیان پیشنهادهای و ایده‌های خود در محیط کار، احساس امنیت و آزادی نمایند.

غ- قانون اتصال: قانون اتصال بیان می‌دارد که هیچ‌گاه پدیده جدیدی خلق نمی‌شود، بلکه امور به شیوه‌های خلاق‌تری دوباره ترکیب می‌شوند؛ پس نوآوری شامل یافتن و به عمل در آوردن آن ترکیبات جدید در محیطی خلاق می‌باشد. محیط پیرامون باید فرصت‌هایی را برای انجام کارهایی غیر از کارهای روتین و روزمره افراد و زمانی را برای پرداختن کارکنان به آنچه که علاقه دارند، فراهم نماید.

ف- ارزش دادن به وعده‌ها: اگر می‌گوییم کاری را انجام می‌دهیم، حتماً باید انجام دهیم. ممکن است کمی عجیب به نظر آید؛ ولی در اکثر سازمان‌ها، وعده‌ها ارزشی ندارند و از قلم می‌افتند. در محیطی که وعده‌ها معنایی ندارند، شانس کمی برای خلاقیت و نوآوری پایدار وجود خواهد داشت.

ق- جو فیزیکی مناسب: اکثر محیط‌های سازمانی





HOLT. K., (1998), PRODUCT. INNOVATION MANAGEMENT, THE UNIVERSITY PRESS, LONDON.

MATTHIAS INAUEN, ANDREA SCHENKER-WICKI, (2011), "THE IMPACT OF OUTSIDE-IN OPEN INNOVATION ON INNOVATION PERFORMANCE", EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT, VOL. 14

RICHARD L. DAPT., (1992), ORGANIZATION THEORY, WEST PUBLISHING COMPANY.

ROSENFELD, R. & SERVO, J.C. (1990), "FACILITATING INNOVATION IN LARG ORGANIZATION", IN M.A. WEST & J.L.FARR (EDS) INNOVATION AND CREATIVITY AT WORK: PSYCHOLOGICAL AND ORGANIZATION STRATEGIES, JOHN WILEY & SONS, WEST SUSSEN, PP. 251-264.

زارعی، حسن، (۱۳۷۳)، "خلاقیت و نوآوری"، مجله دانش مدیریت، شماره ۲۴  
 شهرآرای، مهرانز و مدنی پور، رضا، (۱۳۷۵)؛ "سازمان خلاق و نوآور"؛ مجله دانش مدیریت، شماره ۳۳ و ۳۴  
 طالب بیدختی، عباس و انوری، علیرضا، (۱۳۸۳)، "خلاقیت و نوآوری در افراد و سازمانها"، ماهنامه تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۵۲.  
 فریدونی، معصومه (۲۰۰۷)، خلاقیت، نوآوری و بهره‌وری نیروی انسانی، همایش ملی بهره‌وری منابع انسانی در آموزش و پرورش.  
 محمدی، ناهید، (۱۳۸۴)، "خلاقیت و نوآوری"، روزنامه همشهری، سال سیزدهم، شماره ۳۷۳۰

DEWETT, T., (2004 ), EMPLOYEE CREATIVITY AND THE ROLE OF RISK, EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT , VOL 7 , No 4 , PP.256-266

سازمان و بین تمام کارکنان اشاعه و نفوذ دهند تا در نهایت سازمانی خلاق و نوآور داشته باشند. این امر مهم با تغییر نوع نگاه به کارکنان سازمان از "منابع انسانی" به "سرمایه‌های ارزشمند سازمانی" محقق می‌گردد. با چنین تفکری است که کارکنان سازمان با پیشرفت و خلاقیت و نوآوری خود می‌توانند موجبات تعالی و سرآمدی سازمان را فراهم آورند.

### فهرست منابع

تولایی، روح الله، (۲۰۰۸)، راهکارهای تقویت نوآوری و شکوفایی در سازمان، فصلنامه علمی - پژوهشی منابع انسانی در صنعت نفت.  
 تولایی، محمد، (۱۳۸۷)، "تاملی بر مفهوم نوآوری و شکوفایی"، تهران: پژوهشکده تحقیقات و مطالعات بسیج.  
 خداداد حسینی، سید حمید، (۱۳۷۸)، "نوآوری در سازمانها: مفهوم، انواع و فرایندها"، مجله علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت، شماره ۴۲، پاییز ۱۳۷۸.





## مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریت کارآفرینی ناهید مهریزی

کارآفرینان در شروع کار فکر می‌کنند برای هر چالشی پاسخ بدون نقصی در دسترس است. معمولاً پاسخ‌های خوب و متعددی وجود دارد اما پاسخ جامع و کامل هرگز پیدا نمی‌شود.

اشتباهات خود و گروه را بپذیرید یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریت کارآفرینی این است: مدیر باید فرهنگی ایجاد کند که در قالب آن اشتباهات پذیرفته شود. پس، اول اشتباهاتتان را قبول کنید و سپس آن را تصحیح نمایید. به علاوه، شما باید هر یک از افراد گروه را تشویق کنید که تصمیمات مناسبی در حوزه مسئولیتش اتخاذ کند. حتی اگر برخی از تصمیمات به نتیجه نرسید، برای تلاش زیاد از افراد تقدیر نمایید. افراد ساعی و صادق را به خاطر نرسیدن به نتیجه مؤاخذه یا تنبیه نکنید. بدون شکست در طی مسیر، پیروزی‌های بزرگ بدست نمی‌آید.

## اشتباهات گریز ناپذیر هستند

کارآفرینان در شروع کار فکر می‌کنند برای هر چالشی که با آن مواجه می‌شوند، پاسخ بدون نقصی در دسترس است. معمولاً پاسخ‌های خوب و متعددی وجود دارد اما یک پاسخ جامع و کامل هرگز پیدا نمی‌شود. کلید حل مشکلات، مشخص کردن پاسخ‌ها و رویه‌های برنامه‌ریزی شده است.

یک استاد رفتارشناسی می‌گوید: به عالی بودن راضی باشید. متعالی و کامل بودن را به خدا واگذار کنید.

آنگونه که فکر می‌کنید درست است، عمل نمایید. اما در نظر داشته باشید که ممکن است اشتباه هم بکنید.

دانستن اینکه همیشه نمی‌توان درست عمل کرد، این آزادی را به شما می‌دهد که تلاش نمایید تا بهترین کار را، در یک لحظه بخصوص از زمان انجام دهید. البته پر واضح است که همیشه باید برای اقدام صحیح حرکت کرد. کسی طرفدار شکست نیست.

آیا در نظر دارید درست عمل نمایید یا صرفاً می‌خواهید یک شرکت ایجاد کنید؟ دفاع صرف از خود و تصمیمات اتخاذ شده تلف کردن وقت و انرژی است. از اشتباهات درس بگیرید و آنها را از میان بردارید. انتقادات سازنده را بپذیرید و از منتقدان سپاسگزار باشید. همچنین راهنمایی‌ها و پند و اندرز کسانی را که این مسیر را با آزمون و خطا پیموده‌اند، مورد توجه قرار دهید.

## روی شرکت شرط بندی نکنید

اشتباهات برخی عمدی هستند و برخی سهوی. قبل از هر گونه تصمیم‌گیری غرامت احتمالی اشتباه را ارزیابی کنید. در تمام شرایط سنگ بنای شرکت را روی یک تصمیم صرف نگذارید. به این مثال‌ها توجه کنید

- شاید الآن زمان مناسبی نیست که تمام پول نقد شرکت را برای تبلیغات چهار رنگ و روی جلد یک مجله صنعتی خرج کنید.

- شاید الآن نباید مواد اولیه از خارج کشور وارد کنید.

شاید نباید پنج دفتر فروش منطقه‌ای تأسیس نمایید.





## اشتباهات ناشی از تلاش بهتر از اشتباهات ناشی از کوتاهی و قصور است

یک موضوع اساسی در تمام این سطور، تمایل به تلاش است. اگر تصمیمی بگیرید و آن را با جسارت و پیش‌بینی چند نتیجه انجام دهید، در وضعیت روحی بهتری خواهید بود و اگر نتیجه مورد نظرتان اتفاق نیفتد، تلاش می‌کنید دلیل آن را ارزیابی نموده و نوبت بعد بهتر عمل نمایید. برعکس اگر هیچ کاری انجام ندهید، چه مسئله‌ای ثابت می‌شود؟

### تصمیمات باید با اطلاعات موجود گرفته شود

اگر شما یک کارآفرین تازه کار و تکنولوژی مداره‌ستید، احتمالا می‌خواهید هنگام مواجهه با تصمیمات مهم تا حد ممکن اطلاعات داشته باشید. اما اطلاعات کامل یک ایده‌آل است و هرگز به آن نمی‌رسید.

در حقیقت به تأخیر انداختن یک تصمیم در انتظار بدست آوردن اطلاعات متنوع و گسترده ضرر بیشتری می‌رساند تا اینکه یک تصمیم فوری بگیرید و آن را با نتایج مورد نظر تطبیق دهید.

## تمرین، تمرین، تمرین

ایجاد چنین فرهنگی خیلی آسان نیست. رفتاری است که اغلب باید آموخته شود. بنابراین آزمون و خطا را تمرین کنید. بدیهی است که معنای تحت‌اللفظی این عبارت مد نظر نیست، بلکه هدف گفتن این نکته است که اول شما و بعد اعضای گروه باید آگاهانه، خیلی سریع‌تر از شیوه‌ای که در گذشته داشته‌اید، تصمیم‌گیری کنید.

خودتان را بشناسید. علت تعلل شما چیست؟ چه مسئله‌ای باعث اجتناب از تصمیم‌گیری می‌شود؟ در صورت تشخیص می‌توانید با آنها مبارزه کنید.

اعضای گروه را دور هم جمع کنید و با آنها در باره چالش‌های شرکت صحبت کنید. یکی از مواردی را که به خاطر دریافت اطلاعات بیشتر بلامتکلیف مانده، مشخص کنید و بپرسید اگر مجبور باشیم امروز تصمیم بگیریم چه کاری باید انجام بدهیم. اگر بازخوردی مشاهده کردید، فوراً آن را اجرا کنید. برای موفقیت باید شجاعتتان را توسعه دهید، توان تصمیم‌گیری خود را تقویت

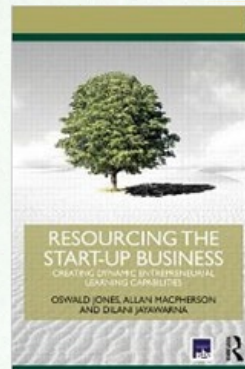
کنید و در درونتان به این باور برسید که بعد از تاریکی روشنائی فرا می‌رسد. می‌بایست اشتباهات را به مثابه یک فرآیند تجربه اندوزی در نظر بگیرید. شما فقط می‌توانید مطمئن باشید که در فرایند کار حضور داشته‌اید و کار را انجام داده‌اید.

سعی کنید ظرفیت ذهنی و تجربه خود را گسترش دهید. هم چنین این عقاید را در نهاد هر یک از افراد شرکت پرورش دهید. وقتی کار گروه شما در رده پایینی است، می‌بایست این حس را تجربه کنید که افراد گروه سعی دارند کار خود را به نحو شایسته، انجام بدهند و چاره‌جویی فی‌البداهه را یک نیاز می‌بینند. از طرفی، همان طوری که رقیبان به فکر خارج کردن شما از دور رقابت هستند، تلاش کنید تصمیمات درست را اتخاذ نمایید. در صورت پیشرفت امور به این روال، شما و عوامل اجرایی گروه، پیروزی را جشن خواهید گرفت.





## معرفی کتاب



RESOURCING THE START-UP BUSINESS:  
CREATING DYNAMIC ENTREPRENEURIAL  
LEARNING CAPABILITIES  
• OSWALD JONES , ALLAN MACPHERSON  
, DILANI JAYAWARNA/2013. PUBLISHER:  
ROUTLEDGE  
ISBN: 9780415624480

## منابع راه‌اندازی کسب و کار: آموزش قابلیت‌های کارآفرینی پویا

شروع یک کسب و کار موفقیت‌آمیز نیازمند مهارت‌ها و منابع زیادی است. نرخ هشداردهنده شکست‌ها در کسب و کارهای جدید پیشنهاد می‌کند که کارآفرینان بالقوه به فکر آموختن مهارت‌های تخصصی در مرحله شروع هر کسب و کاری باشند.

## کلام آخر

مواردی که در ادامه می‌آید مربوط به رابطه شما با اعضای گروه است. ممکن است به نظر ساده بیایند، اما واقعیات زیادی را در بر می‌گیرند. بنابراین با دقت آنها را بررسی کنید :

- به صورت خصوصی مشورت نمایید و به صورت عمومی ارزیابی کنید.
- به دیگران اعتبار بدهید و بار تقصیرها را به دوش بگیرید.
- مردم مجبور نیستند شما را دوست داشته باشند، اما مجبورند شما را بپذیرند.

نویسندگان این کتاب روی منابع ، مهارت‌ها، قابلیت‌ها و دانش مورد نیاز هر کارآفرین در فرایند آغاز یک کسب و کار جدید تمرکز می‌کنند. هدف این مجموعه به خصوص شامل موارد زیر می‌شود:

- معرفی و تشریح منابع ( منابع مالی) که برای شروع کسب و کار موفقیت‌آمیز ضروری هستند.
- مشخص کردن مهارت‌ها و قابلیت‌های کلیدی مورد نیاز برای کارآفرینان.
- مطرح نمودن راه‌هایی که منابع جدید با امکانات موجود کارآفرینان در توسعه مؤثر کسب و کار ترکیب می‌شود.
- شناخت روش‌هایی که کارآفرینان در فرایند توسعه کسب و کار با آنها آشنا می‌شوند. در معرفی کتاب ذکر شده است که این متن فشرده یک راهنمای عملی جهت دستیابی به منابع مناسب در اختیار اساتید و دانشجویان کارآفرینی می‌گذارد.

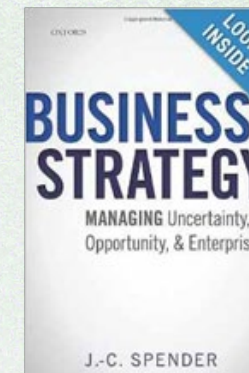




(شکاف‌های دانش) مواجه هستند. او می‌گوید، سهامداران و مشتری‌ها ارتباط برقرار می‌کند. هسته تفکر استراتژیک و فرآیندها در رابطه با رهبران سازمان‌ها است که باید راه حل‌های قابل تصور و جدید را برای دستیابی به فرصت‌ها به کار گیرند.

مؤلف ضمن ترسیم طیف گسترده‌ای از ایده‌ها در باره استراتژی، اقتصاد، کارآفرینی و فلسفه، به اهمیت قضاوت در استراتژی اشاره نموده و استدلال می‌کند که یک عنصر کلیدی برای کارآفرینان و کارهای اجرایی در مواجهه با عدم قطعیت انتخاب و به‌کارگیری زبانی برای بیان و تشریح مدل شغلی ویژه شرکت و در نتیجه ایجاد نوآوری و ارزش است. کتاب نشان می‌دهد چگونه زبان استراتژیست در انجام امور به شرکت هویت داده و با اعضاء،

سهامداران و مشتری‌ها ارتباط برقرار می‌کند. با روشی قابل دستیابی و جالب، مؤلف این ایده‌ها را معرفی می‌کند، ابزار و استراتژی مشاوران و دانش‌گاہیان را مرور و تأکید می‌نماید که با وجود عدم قطعیت و یا عدم حضور دانش لازم، این استراتژی‌ها لازم و ضروری است. همچنین در کتاب یک شیوه ساختاری برای مدیران و مشاوران مطرح می‌شود. در توصیف کتاب آمده است با ضمایم مربوط به مطالعه موردی، استراتژی آموزش، متون استراتژیک فعلی و مطالب خواندنی دیگر، کتاب در درک رویه‌های استراتژیک و ایجاد شیوه‌های جدید برای مدیران، مشاوران، معلمان و دانشجویان، مشارکت مهم و گسترده‌ای دارد.



BUSINESS STRATEGY: MANAGING  
UNCERTAINTY, OPPORTUNITY, AND  
ENTERPRISE  
• BY J.-C. SPENDER (AUTHOR) PUBLISHED BY: OXFORD UNIVERSITY PRESS, USA 2014)/  
9780199686544 ISBN:

**استراتژی کسب و کار، مدیریت عدم قطعیت، فرصت‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها**

استراتژی چیست؟ در بسیاری از موارد، این موضوع، کاربرد یک نظریه، مدل یا چهارچوب محسوب می‌شود. در این کتاب نویسنده یک شیوه خلاقانه و متفاوت را ارائه و تأکید می‌کند که شرکت‌ها با عدم قطعیت و ناشناخته‌ها





متفاوت را برای گسترش، اشاعه و بهره برداری از دانش تولید شده در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی مطرح می‌نماید. دانشگاه‌ها فعالیت‌های کارآفرینانه خود را با مسایلی

مانند ثبت اختراع، ارائه مجوز فعالیت، ایجاد شرکت‌های انشعابی دانشگاهی، مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری همراه می‌کنند. بنابر این فصل‌های مختلف کتاب بر ثبت اختراع و فعالیت‌های مجوزدهی درون سیستم دانشگاهی ایتالیا، رشد و شرکت‌های انشعابی دانشگاهی ایتالیا و دلایل بالقوه تنوع موجود متمرکز است.

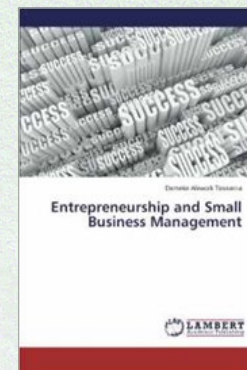
فضا و مراکز به فعالیت‌های کارآفرینی مشاهده می‌شود. دولت‌ها همچنین ارتقای کارآفرینی را تبلیغ می‌کنند. اشخاص برای راه‌اندازی کسب و کار جدید تشویق می‌شوند و انگیزه‌های مالیاتی و یک سیستم ارتباطی در تسهیل این فرآیند خلاقانه فراهم می‌گردد.



• UNIVERSITY ENTREPRENEURSHIP  
IN ITALY/ CHIARA BALDERI /  
2014 PUBLISHER: LULU.COM/  
9781291770681 ISBN:

## کارآفرینی دانشگاهی در ایتالیا

موضوع اصلی این کتاب پدیده کارآفرینی دانشگاهی در ایتالیا است و چندین استراتژی



ENTREPRENEURSHIP AND SMALL  
BUSINESS MANAGEMENT  
• DEMEKE AFEWORK TESSEMA /2014/ PUBLISHER: LAP  
LAMBERT ACADEMIC PUB-  
LING.9783847337195 ISBN:

## کارآفرینی و مدیریت کسب و کار کوچک

علی‌رغم تفاوت‌ها در تعریف کارآفرینی، ویژگی‌های مشابهی مانند خطرپذیری، خلاقیت، استقلال و پاداش برای آن ذکر می‌شود. در حال حاضر مفهوم کارآفرینی به وسیله مؤسسات آموزشی، دولت‌ها، جوامع و شرکت‌ها پذیرفته شده است. دانشگاه‌ها به طور افزون بر کارآفرینی از جنبه واحدهای درسی و تحقیقات دانشگاهی تأکید دارند. در اروپا بسیاری از دانشگاه‌ها برنامه‌هایی را در حوزه کارآفرینی آغاز کرده‌اند. همچنین افزایشی در تحقیقات دانشگاهی، اختصاص