

# شناسایی عوامل موفقیت

1- عوامل موفقیت کارآفرینی (فردی) چیست ؟

پاسخ :

دسته اول : عوامل شخصی

الف : خود شناسی و خودباوری

ب : نواندیشی و نوگرایی ذهنی

ج : اعتقاد به کسب مهارت و قابلیت بیشتر و برتر

د : شناخت کامل از عوامل محیط اطراف خود

ه : شناخت ضعف ها ی خود و تقویت باوراندیشی

و : مشخص نمودن اهداف شخصی و تمایلات فردی

ف : فراگیری آموزش و تجارب درارتباط با شناخت ریسک ، نحوه پذیرش آن و

چگونگی محاسبه آن

ق : احساس تغیر در چرخه زندگی خود

س : نیاز به کسب موفقیت

ش : برخورداری از علوم مربوط به کسب و کار (Business plan knowledge)

م : قدرت کنترل و آگاهی به قدرت خویشتن

دسته دوم : عوامل محیطی

نقش جامعه در برانگیختن روحیه کارآفرینی و پشتیبانی از آن

\* شرایط اجتماعی — نقش جامعه کوچک (قومیت، رسم و رسوم کسب و کار)

نقش خانواده ، نوع تربیت ، گرایشات کسب و کار در خانواده

\* شرایط اقتصادی

\* بازار سرمایه — منابع مالی

\* برنامه ها ، سیاست ها و گرایشات دولت در خصوص مالکیت کسب و کار

\* میزان و تداوم سیاست ها ، برنامه ها ، و طرح های حمایت از فعالیت های

کارآفرینان

\* نظام ارزشی اقتصادی حاکم در کشور

\* سطح رفاه زندگی و گرایشات افراد در این خصوص

\* وجود وضعیت بازارهای مصرفی

\* تنوع مشتریان

\* سطح رقابت موجود ، قدرت و نفوذ

\* دستاوردهای تکنولوژیکی

\* وضعیت نوآوری و میزان ارزش مداری آن

\* ارتباطات سرمایه گذاری و گرایشات آن

\* میزان وجود پله های مخفی در کسب امتیازات اقتصادی

\* نیروی مهارت دیده

جدول 1 :

## عوامل تاثیرگذار محیطی بر روند شکل گیری کارآفرینی :

بدون تاثیر

مهم

خیلی مهم

عوامل

- 1- شرایط اقتصادی
- 2- بازار سرمایه و منابع مالی
- 3- شرایط اقتصادی
- 4- برنامه و سیاست های مهارتی
- 5- سطح رفاه زندگی
- 6- تقاضا و بازار تشنه
- 7- تنوع مشتریان
- 8- وجود سرمایه گذاران مخاطره پذیر
- 9- وجود تکنولوژی ناب
- 10- وجود نیروی کار فراوان
- 11- وجود نیروی متخصص
- 12- تلاش برای ثروتمند شدن
- 13- سرخوردگی از کارهای مزد بگیر

## انواع مهارت های مورد نیاز در کارآفرینی :

### دسته اول : مهارت های فنی – تخصصی ( Technical Skills )

- \* نوشتن طرح کسب و کار
- \* قدرت برقراری ارتباطات مفهومی
- \* شناخت و قدرت درک محیط و تغییرات محیطی
- \* برخورداری از دانش تخصصی مدیریت کسب و کار
- \* برخورداری از دانش فنی مربوط به کسب و کار منتخب
- \* قدرت شنود و دریافت اطلاعات
- \* دارای مهارت و قابلیت لازم برای ساماندهی کارها (فعالیت ها )
- \* دارای مهارت لازم برای ایجاد شبکه همکاری و تعامل (معامله) با ذینفعان
- \* برخورداری از تاکتیک های غیر رسمی مدیریتی
- \* برخورداری از مهارت های لازم برای رهبریت تیم کاری

## دسته دوم : مهارت های مدیریت کسب و کار ( Goal Setting )

- \* مهارت لازم جهت برنامه ریزی و هدف سازی
- \* مهارت لازم جهت تصمیم گیری و تصمیم سازی
- \* ارتباطات مردمی و انسانی
- \* مهارت لازم در بازاریابی ( شامل بازاریابی، بازاریابی و بازاریابی )
- \* مهارت لازم برای مدیریت امور مالی ، حسابداری و موارد مرتبط
- \* مهارت لازم برای هدایت ، کنترل برنامه ها
- \* مهارت و فنون لازم در مذاکرات
- \* مهارت لازم درکسب و جذب سرمایه گذاران و فرصت های سرمایه گذاری
- \* مهارت لازم برای برنامه ریزی رشد

## دسته سوم : مهارت های کارآفرینی ( Entrepreneurship )

- \* مهارت کنترل بر خود و حفظ نظم لازم
- \* مهارت برخورداری از ریسک و مدیریت ریسک
- \* مهارت نوآور بودن و نوآور اندیشیدن
- \* مهارت انعطاف پذیری تغییرپذیری
- \* مهارت آینده خوانی و هدایت کار بسمت و سوق آینده
- \* مهارت برخوردای از قابلیت تغییر و کنترل ( هدایت ) تغییر
- \* مهارت تسلط گرایی

## Entrepreneurship corporate Entrepreneurship

تفاوت های آشکار که نتیجه سال ها تجارب بین مدیریت بر مبنای هدف و شکل گرفته بر اساس خواست سازمان و مدیریت کارآفرینانه که مبنای شخصیت گرایی منحصر بفرد و همراه با دست آوردهای نواندیشی و نوآوری همراه بوده است باعث گردید تا سازمانهای بزرگ و بنام که سالها بر اساس مدیریت مبتنی بر هدف **MBO** ، مدیریت مبتنی بر اقتضاء و نهایتاً مدیریت مبنی بر استراتژی سازمانی اداره می شدند ، تغییر رویه داده و با استفاده از الگوبرداری قیاسی **Benchmarking** ، تسلی در توسعه رفتارهای کارآفرینانه در مدیریت حوزه های استراتژیک سازمان های خود بنمایند . این حوزه را اصطلاحاً حوزه های استراتژیک درآمدزا یا **SBU**s می نامند .

## عوامل موفقیت کارآفرینی سازمانی و درون سازمانی :

- \* تغییر فرهنگ و گرایشات مشتریان
- \* تغییر یا بهم خوردن حوزه های تعریف شده کسب و کار
- \* رقابت آرام ولی مستحکم و همراه با برنامه شرکت های کوچک و متوسط
- \* بهم خوردن تعادل انگیزه تصنعی و تقویت انگیزه های شخصی در مدیران
- بنگاههای یا سازمانهای بورکراتیک ( بزرگ )
- \* بالا رفتن ادراک قابلیت ها و توانمندی های فردی
- \* آمادگی سازمان برای تغییر ساختار سازمان از بوراکراتیک به سازمان شناور و انعطاف پذیر
- \* تامین نیازهای مالی ، تکنولوژیکی و ابزارهایی که برای رشد کارآفرینی سازمانی افراد واجد شرایط در سازمان ضروری می باشد

## موانع کارآفرینی سازمانی :

- \* عدم واگذاری مسئولیت کار همراه با نوعی خودمختاری و آزادی عمل به فردی که احساس مسئولیت بالایی دارد
  - \* عدم شناخت قدرت نوآوری ، قابلیت ها و مهارت های بالا در افراد ( یا عدم اهمیت داده )
  - \* عدم درک صحیح از شرایط محیطی
  - \* آماده نبودن سازمان برای تغییر ساختاری و بازسازی سازمان
- Reengineering**
- \* عمودی بودن ساختار روند شکل گیری نوآوری و خلاقیت ها در شرکتهای بزرگ

## جدول مقایسه ای بین مدیران سنتی ، کارآفرینی فردی و کارآفرینی سازمانی

شاخص ها	مدیران سنتی	کارآفرینی فردی	کارآفرینی سازمان
زمینه های اولیه تحرک	روش های سنتی نظیر جایزه ، پاداش ، اضافه کار و ارتقای موقعیت شغلی	بطور مستقل ، وجود فرصت ها ، منابع و آشنایی با قابلیت ها	بطور مستقل و اعطاء امتیازات ویژه از طرف سازمان
زمان گرایی ( زمانبندی )	در زمان کوتاه ، با انجام ملاقات های تاکید بر میزان بودجه ، برنامه ریزی کوتاه مدت با نگرش نتیجه ، برنامه ریزی افقی	برای بقا و رشد آمادگی برای تعیین استراتژی رشد در دو مقطع 5 و 10 ساله	فرآیندی بین کارآفرینی فردی و مدیریت سنتی
روند فعالیت ها	تاکید بر فعالیتهای جمعی ، تاکید بر فعایت نظارت (نظارت بر فعالیتهای ) و دخالت مستقیم برکارها	حضور فعال و درگیر شدن کامل در فعالیت ها	حضور فعالیتی و درگیر شدن بیشتر در کار و مقایسه با مدیریت سنتی

## جدول مقایسه ای بین مدیران سنتی ، کارآفرینی فردی و کارآفرینی سازمانی ( دنباله )

موقعیت ( ریسک ) درجه ریسک پذیری	بسیار محتاط و نگران از نتایج بدست آمده و حفظ موقعیت فعلی	تقبل ریسک محاسبه شده عدم نگرانی از موقعیت فعلی و پذیرش شکست	تقبل ریسک ، عدم نارضایتی از شکست روشها و موقعیت فعلی سازمانی و گرایش به خود استقلالی بعنوان نتیجه کار
اشتباه در شکست	سعی در جلوگیری از پروژه شکست و شوک وارد	کنار آمدن با اشتباهات و درک دلایل شکست ( و تلاش مجدد )	تلاش برای کمتر کردن ریسک پروژه و شکست آنان از طریق بازنگری متناوب پروژه کاری
روند تصمیم گیری ها	بطور عام موافقت با تصمیمات اتخاذ شده توسط رده های بالاتر مدیریتی	آرزو ها ، ایده ها و عقاید همراه با تصمیم گیری خواهد بود . ( تصمیم گیری آرمان گرا )	برخورداری از قابلیت جذب تالش و تشریک مساعی دیگران برای همکاری

## جدول مقایسه ای بین مدیران سنتی ، کارآفرینی فردی و کارآفرینی سازمانی ( دنباله )

ذینفعان	بطور عام موافقت با تصمیمات اتخاذ شده توسط رده های بالتر مدیریتی	خود شخص کارآفرین و مشتریان	خود شخص و یا ( اشخاص ) ، مشتریان و سازمان ( سرمایه گذاران )
ارتباط با دیگران	بطور سنتی و محدود	تغییر ارتباط با مشتریان و دیگران بنا بر روند رشد	بطور سنتی و مقتضیات

## جدول شماره 1 : مشخصه های یک کارآفرین

- 1 – یک کارآفرین اغلب از میان کدام یک از فرزندان خانواده انتخاب می شود ؟
- الف : بزرگترین  
ب : میانی  
ج : جوانترین  
د : فرقی نمی کند
- 2 – یک کارآفرین اغلب ..... است .
- الف : متاهل  
ب : مجرد  
ج : بیوه  
د : مطلقه
- 3 – یک کارآفرین عموماً یک ..... است .
- الف : مرد  
ب : زن  
ج : فرقی نمی کند  
د : \_\_\_\_\_
- 4 – یک شخص معمولاً اولین کار خود را بطور مشخص در چه سنی آغاز می کند ؟
- الف : قبل از بیست سالگی  
ب : بیست سالگی  
ج : سی سالگی  
د : چهل سالگی  
م : پنجاه سالگی
- 5 – معمولاً یک کارآفرین تمایل دارد تا کار خود را در چه سالی آشکار کند ؟
- الف : قبل از بیست سالگی  
ب : بیست سالگی  
ج : سی سالگی  
د : چهل سالگی  
م : پنجاه سالگی

## جدول شماره 1: مشخصه های یک کارآفرین ( دنباله )

6 – بطور نمادین ، یک کارآفرین بعد از کدامیک از مقاطع زیر به فکر ایجاد و توسعه فعالیت کسب و کار خود می پردازد ؟

- الف : قبل از اتمام دبیرستان  
ب : بالاتر از دیپلم  
ج : لیسانس  
د : فوق لیسانس  
م : دکترا

7 – انگیزه اولیه یک کارآفرین برای شروع کار چیست ؟

- الف : پول در آوردن  
ب : مستقل بودن  
ج : مشهور شدن  
د : ایجاد شغل با امنیت بالا  
م : قدرتمند بودن

8 – انگیزه اولیه برای یک کارآفرینی بالای شخصی و نیاز به دستیابی آن مبنی بر ارتباط با ..... است .

- الف : همسر  
ب : مادر  
ج : پدر  
د : کودکان

9 – برای موفقیت در یک کسب و کار کارآفرینانه ، شما نیاز به ..... دارید .

- الف : پول  
ب : شانس  
ج : سخت کوشی  
د : ایده خوب  
م : کلیه موارد بالا

10 – کارآفرینان و سرمایه داران کارآفرین ..... هستند .

- الف : همدوش یکدیگر  
ب : بهترین دوستان یکدیگر  
د : دوستان صمیمی یکدیگر  
م : در تضاد با یکدیگر

## جدول شماره 1: مشخصه های یک کارآفرین (دنباله)

11 – یک کارآفرین موفق با تکیه بر کدام کلمه از موارد پیشرفته مدیریت بحران عمل می کند؟

الف : شبکه مدیریت داخلی

ب : منابع مالی

ج : متخصصین مدیریت خارجی

د : هیچکدام

12 – کارآفرین ها با عملکرد بر کدامیک از موارد زیر بهترین هستند .

الف : مدیران

ب : برنامه ریزان

ب : سرمایه گذاران مخاطرپذیر

ج : کننده کار(جلورونده)

13 – کارآفرین ها ، افراد ..... هستند .

الف : ریسک پذیری بالا

ج : با ریسک پذیری کم

ب : ریسک پذیری میانه

د : عادی

14 – کارآفرینان ..... هستند .

الف : زندگی خود را در مهمانی و سرگرمی سپری می کنند

د : حوصله مهمانی را ندارند

ب : هرگز به مهمانی نمی روند

م : همگام با گروه به مهمانی می روند

15 – کارآفرینان تمایل دارند تا غرق و شیفته یکی از موضوعاتی به شرح زیر شوند .

الف : ایده های جدید

د : برنامه های مالی جدید

ب : کارکنان جدید

م : کلیه موارد بالا

ج : ایده های تولید جدید

16 – کارفرمایان بطور کلی و نمادین در شکل دهی به ..... می باشند .

الف : کسب و کار خدماتی

ج : شرکتهای ساختمانی

ب : شرکتهای تولیدی

د : انواع سرمایه گذار ها

## جدول شماره 2 : مقایسه حوزه های کار آفرینی و سازمانی

حوزه سازمانی				حوزه کار آفرینی
فشارهای وارده در این حوزه	ابعاد کلیدی کسب و کار			فشارهای وارده در این حوزه
اجرای قراردادهای اجتماعی				فرصتهای شغلی و سرمایه گذاری در حال کاهش
- قراردادهای اجتماعی - معیارهای اجرایی - سیستم و چرخه برنامه ریزی	نتیجه گرفته شده توسط منابع جاری کنترل شده	راهبرد مدار	نتیجه گرفته شده توسط ملاحظات و تجربه های استخراج شده از فرصتها	تغییرات سریع : - تکنولوژی - لوازم الکترونیکی مصرفی - ارزشهای اجتماعی - قوانین سیاسی
- پذیرش قوانین چنگانه - بحث استراتژی - کاهش ریسک - مدیریت مناسب	تحول در بلند مدت	تقید و عزم در فرصت یابی	تحول در مدت کوتاه	- مشخصه عملکردی از طریق راههای تصمیم گیر کوتاه - مدیریت ریسک - محدود شدن عوامل بازدادنده در عملیات

## جدول شماره 2 : مقایسه حوزه های کار آفرینی و سازمانی ( دنباله)

<ul style="list-style-type: none"> <li>- کاهش ریسک فردی</li> <li>- مشوق های جبرانی</li> <li>- معاملات مدیریتی</li> <li>- سیستم های همکاری سرمایه ای</li> <li>- سیستم های برنامه ریزی رسمی</li> </ul>	<p>تعهد در تک مرحله ای نمودن کامل تصمیمات</p>	<p>تقید و عزم در تهیه منابع</p>	<p>چند مرحله ای بودن با حداقل برون دارد تصمیمات زمان در هر مرحله</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم پیش بینی کامل منابع مورد نیاز</li> <li>- فقدان کنترل بلند مدت</li> <li>- فرصت شغلی مثبت بر هر واحد منابع</li> <li>- فشارهای بین المللی برای بهره وری بیشتر در استفاده از منابع</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- پاداش های مالی، ارتقای شغل و مقام</li> <li>- هماهنگی</li> <li>- معیارهای موثر</li> <li>- تغییرات هزینه</li> <li>- ساختار صنعتی</li> </ul>	<p>مالکیت یا اشتغال منابع مورد نیاز</p>	<p>کنترل منابع</p>	<p>برخورداری از قدرت منحصر بفرد در بخدمت گرفتن منابع</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- طولانی شدن چرخه استفاده از منابع</li> <li>- وضعیت زندگی در مقایسه با درک نیازها و پذیرش ریسک موانع موجود</li> <li>- تقبل ریسک کردن در هر سرمایه گذاری کسب و کار جدید</li> <li>- عدم پذیرش در الزامات مربوط به منابع</li> </ul>

## جدول شماره 2 : مقایسه حوزه های کار آفرینی و سازمانی ( دنباله )

<p>- نیاز به مرجعیت شفاف و تعریف شده و نهایتاً پذیرش تغییر</p> <p>- فرهنگ سازمانی</p> <p>- سیستم پرداخت پاداش</p> <p>- تعوری مدیریت</p>	<p>سلسله مراتب قانونی و رسمی</p>	<p>ساختار مدیریت</p>	<p>همخوانی و همراهی با شبکه های غیر رسمی چند منظوره</p>	<p>- هماهنگی کلیه منابع کلیدی غیر کنترل شده</p> <p>- چالش برای قانون گذاری بر کسب و کار کنترل مالکین</p> <p>- تمایل کارکنان به غیر وابسته بودن</p>
---	----------------------------------	----------------------	---	--

## Table 1 : Characteristics of an Entrepreneur

- 1 . An entrepreneur is most commonly the..... Child in the family.
  - a. oldest
  - b. middle
  - c. youngest
  - d. doesn't matter
  
- 2 . An entrepreneur is most commonly:
  - a. married
  - b. single
  - c. widowed
  - d. divorced
  
- 3 . An entrepreneur is most typically a :
  - a. man
  - b. woman
  - c. either
  - d. \_\_\_\_\_
  
- 4 . An individual usually begins his or her first significant entrepreneurial business enterprise at what age ?
  - a. teens
  - b. twenties
  - c. thirties
  - d. forties
  - e. fifties

## Table 1 : continued

- 5 . Usually an individual's entrepreneurial tendency first appears evident in his or her :**
- a. teens
  - b. twenties
  - c. thirties
  - d. forties
  - e. fifties
- 6 . Typically, an entrepreneur has achieved the following educational attainment by the time the first significant business venture begins :**
- a. less than high school
  - b. high school diploma
  - c. bachelor's degree
  - d. master's degree
  - e. doctor's degree
- 7 . An entrepreneur 's primary motivation for starting a business is:**
- a. to make money
  - b. to be independent
  - c. to be famous
  - d. to create job security
  - e. to be powerful

## Table 1 : continued

**8 . The primary motivation for the entrepreneur's high ego and need for achievement is based upon a relationship with :**

- a. spouse
- b. mother
- c. father
- d. children

**9 . To be successful in an entrepreneurial venture , you need :**

- a. money
- b. luck
- c. hard work
- d. a good idea
- e. all of the above

**10 . Entrepreneurs and venture capitalists :**

- a. get along well
- b. are the best of friends
- c. are cordial friends
- d. are in conflict

## Table 1 : continued

**11 . A successful entrepreneurs relies on which of the following for critical management advice :**

- a. internal
- b. external management professional
- c. financial
- d. no one

**12 . Entrepreneurs are best as :**

- a. managers
- b. venture capitalist
- c. planners
- d. doers

**13 . Entrepreneurs are :**

- a. high risk takers (big gamblers)
- b. moderate risk takers (realistic gamblers)
- c. small risk taker (few chance)
- d. doesn't matter

## Table 1 : continued

### **14 . entrepreneurs :**

- a. are the life of the party**
- b. are bores at a cocktail party**
- c. will never go to parties**
- d. just fit into the crowd at a party**

### **15 . Entrepreneurs tend to “fall in love” with :**

- a. new idea**
- b. new employees**
- c. new manufacturing idea**
- d. new financial plans**
- e. all of the above**

### **16 . Entrepreneurs typically form :**

- a. service business**
- b. manufacturing companies**
- c. financial companies**
- d. construction companies**
- e. a variety of ventures**

**Table 2 :**

Entrepreneurial Domain				Administrative Domain
Pressures toward This side	Key Business Dimension			Pressures toward This side
<p>Diminishing opportunity</p> <p>Rapidly changing : Technology Consumer electronics Social values Political rules</p>	Driven by Perception	Strategic orientation	Driven by resources currently controlled	<p>Social contracts Performance Measurement</p> <p>Social contracts performance measurement criteria</p> <p>Planning systems and cycle</p>

**Table 2 : continued**

<p>Action orientation Short decision Risk management Limited decision constituencies</p> <p>Lack of predictable resource needs</p>	<p><b>Revolutionary with short duration</b></p>	<p><b>Commitment to opportunity</b></p>	<p><b>Evolutionary of long duration</b></p>	<p>Acknowledge of multiple constituencies Negotiation of strategy Risk reduction Management of fit</p>
--	---	---	---	--

**Table 2 : continued**

<p>Lack of long-term control</p> <p>Social need for more opportunity per resource unit</p> <p>International pressure for more efficient resource use</p>	<p><b>Multi staged minimal exposure at each stage</b></p>	<p><b>Commitment of Resources</b></p>	<p><b>Single-staged With Complete commitment upon decision</b></p>	<p>Personal risk reduction</p> <p>Incentive compensation</p> <p>Managerial turnover</p> <p>Capital allocation systems</p> <p>Formal planning systems</p>
<p>Increased resource</p> <p>Long resource life compared to need</p> <p>Risk of obsolescence</p> <p>Risk inherent in any new venture</p>	<p><b>Episodic use or rent of required resources</b></p>	<p><b>Control Of resources</b></p>	<p><b>Ownership or Employment of Required resources</b></p>	<p>Power, status, and Financial rewards</p> <p>Coordination</p> <p>Efficiency measures</p> <p>Inertia and cost of change</p> <p>Industry structures</p>

## Table 2 : continued

Inflexibility of permanent commitment to resource				
Coordination of key non controlled resources Challenge to legitimacy of owner's control Employee's desire for independence	<b>Flat with multiple informal networks</b>	<b>Management structure</b>	<b>Formalized Hierarchy</b>	Need for clearly defined authority and Responsibility  Organizational culture  Reward systems  Management theory