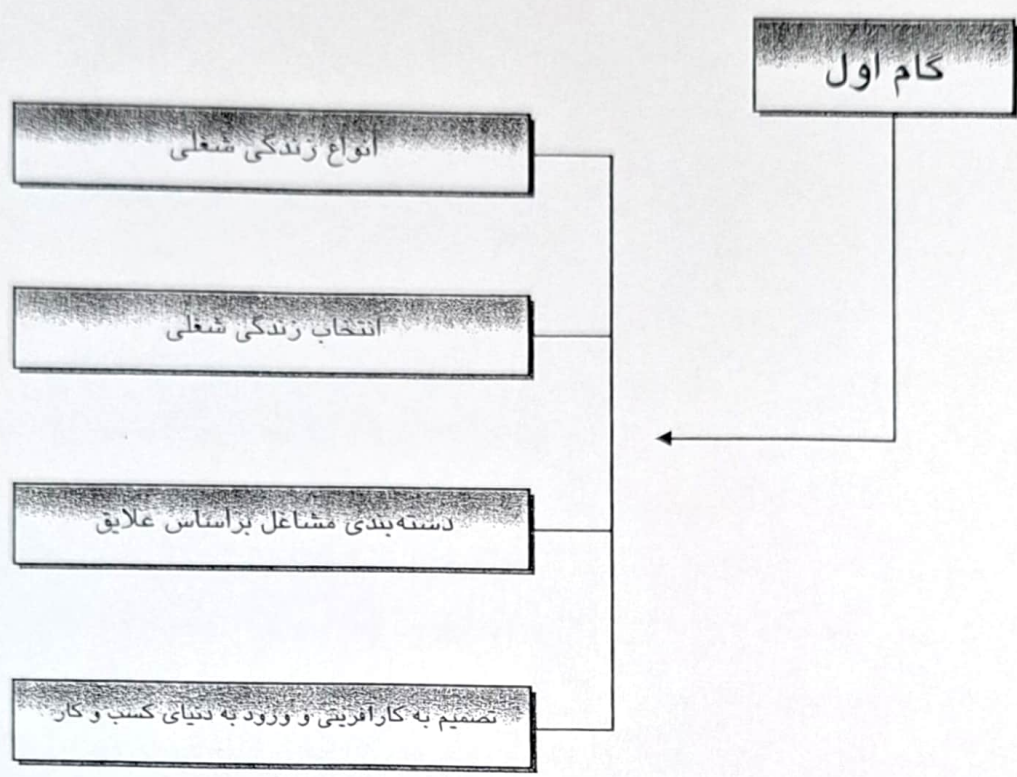


آمادگی و  
تصمیم  
راستخ  
برای ورود  
به دنیای  
کسب و کار

گام اول

گام اول



### زندگی شغلی

اهداف یادگیری: در پایان بخش از فراگیر انتظار می‌رود که:

- انواع زندگی شغلی را نام ببرد.
- مفهوم «استخدام» را به عنوان یکی از گزینه‌های زندگی شغلی توصیف کند.
- ویژگی‌های «خود اشتغالی» را به عنوان یکی از انواع زندگی شغلی توضیح دهد.
- زندگی شغلی مبتنی بر «کارآفرینی» را شرح دهد.
- با عواملی که در انتخاب نوع زندگی شغلی مؤثر هستند، آشنا شود.
- با تعیین علایق، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی خود، به خودشناسی شغلی برسد و تشخیص دهد برای کدامیک از انواع زندگی شغلی مناسب است.
- با انواع طبقه‌بندی ارائه شده بر اساس علایق در زمینه مشاغل آشنا شود.



در کشورهای توسعه یافته نیازی نیست که همه از راه تحصیلات دانشگاهی موفق شوند چون از راه‌های دیگر هم می‌توانند به موفقیت برسند.

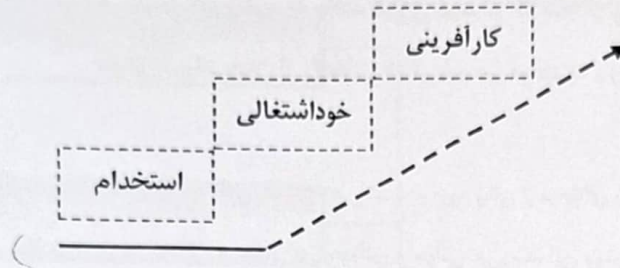
انسان در طول زندگی خود مراحل مختلفی را سپری می‌کند و به مرور زمان از مرحله‌ای به مرحله دیگر منتقل می‌شود. بعنوان مثال از مرحله نوزادی به کودکی و سپس به نوجوانی و جوانی می‌رسد. این روش یکی از روش‌های تقسیم‌بندی زندگی است که بر اساس زمان و سیر حیات صورت می‌گیرد. روش دیگری که زندگی را بر اساس آن تقسیم‌بندی می‌کنند، روش وظیفه‌ای است، یعنی زندگی انسان بر حسب نوع وظایف به دوران‌های مختلفی تقسیم‌بندی می‌شود. مثلاً در یک دوران از زندگی، بیشترین و مهمترین وظیفه انسان تحصیل است که آن را زندگی تحصیلی می‌نامند و دوران دیگر که «زندگی شغلی» نام دارد دورانی است که فرد مهمترین و بیشترین وظیفه‌اش در رابطه با انتخاب شغل و پیشرفت در آن، تحقق می‌یابد. شروع زندگی شغلی افراد به شرایط فردی، اوضاع اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جوامع، بستگی دارد. بعضی از افراد در بسیاری از کشورها زندگی شغلی خود را از سنین کودکی یا نوجوانی آغاز می‌کنند و عده‌ای زندگی شغلی خود را همزمان با تحصیلات دانشگاهی یا پس از اتمام آن آغاز می‌کنند. به هر حال هر انسانی به منظور تأمین معاش یا بروز استعدادهای خود یا هر دلیل دیگری مثل ایجاد روابط اجتماعی و یا به منظور تحقق عزت نفس و احترام به خود دیر یا زود وارد زندگی شغلی می‌شود. این دوره از زندگی، سایر شئون زندگی انسان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اما آنچه اهمیت دارد این است که اغلب افراد از شغل خود راضی نیستند و زندگی شغلی خود را که قسمت اعظم زندگی آنهاست همواره با ناراحتی، اضطراب، سردرگمی و ناامنی می‌گذرانند. آمارها نشان می‌دهد که بطور متوسط مردم ۵ بار شغلشان را در طول عمر تغییر می‌دهند.

یکی از مهمترین دلایل نارضایتی از شغل این است که اغلب افراد هنگام آغاز زندگی شغلی، آگاهانه و بر اساس معیارهای صحیح، واقعی و واضح (استعدادها، مهارت‌ها و علایق) برای خود برنامه‌ریزی نمی‌کنند و با توجه به نیازهای بازار کار، قراردادهای اجتماعی و ارزش‌های گروه‌های مرجع و حرف مردم، رشته تحصیلی و شغل خود را انتخاب می‌کنند. به عبارت دیگر، مردم کار را برای آنها تعریف و انتخاب کرده‌اند نه خودشان. بنابراین در زندگی‌ای قدم می‌گذرانند که مجبورند یک عمر بدبختی بکشند و در انتظار دیگران تظاهر کنند که خوشبختند!!

اما برای این که شغل مناسبی را برای خود انتخاب کنیم و زندگی شغلی مطلوبی را پایه‌ریزی نماییم ابتدا باید بدانیم چند نوع زندگی شغلی وجود دارد و سپس بینیم کدامیک با اهداف، ایده‌ها، روحیات، گرایش‌ها، توانایی‌ها، علایق و مهارت‌های ما سازگار است.

### انواع زندگی شغلی:

بطور کلی می‌توان گفت تاکنون مردم دنیا سه نوع زندگی شغلی را تجربه کرده‌اند که عبارتند از:



ظاهراً ممکن است بعضی از گزینه‌های فوق مترادف یا یکسان به نظر آیند، مثلاً چنین تصور شود که خوداشتغالی و کارآفرینی همان اشتغال آزاد است. برای روشن‌تر شدن مفهوم، مرزها و تفاوت‌های هر یک از آنها، شرح مختصری از آنها ارائه می‌گردد.

#### ✓ استخدام<sup>۱</sup>



منظور از استخدام، زندگی شغلی‌ای است که شخص در قالب یک قرارداد رسمی و معتبر، وقت و مهارت‌های خود را در مقابل دریافت وجه مشخصی در اختیار سازمانی دولتی یا خصوصی قرار می‌دهد. استخدام شرایطی را فراهم می‌سازد که موجب امنیت شغلی کامل یا نسبی برای مدت نسبتاً طولانی می‌گردد.

به عنوان مثال زندگی شغلی کلیه افرادی که در استخدام رسمی دولت یا سازمان‌های خصوصی هستند، از این نوع است. یعنی زندگی‌ای که فرد از یک حداقل امنیت شغلی و

اقتصادی برخوردار است. فرد استخدام شده دغدغه ضرر و خطرپذیری مالی کارفرما را ندارد و در جستجوی یک زندگی مطمئن و بی‌مخاطره است، اگر چه در سطح بالایی از رفاه نباشد. این نوع زندگی از دوران انقلاب صنعتی که سازمان‌های بزرگ بوجود آمدند، بیشتر رایج گردیده و لذا گفته می‌شود «شالوده کار» در دوران صنعتی «استخدام» بوده است.

لازم به توضیح است امروزه افرادی که قرارداد استخدام پیمانی یا قراردادی، با سازمانی می‌بندند و از یک امنیت شغلی نسبی برخوردار می‌شوند در واقع در جستجوی زندگی شغلی مطمئنی هستند و لذا آنها نیز جزء گروه استخدامی‌ها محسوب می‌شوند.

افرادی که این نوع زندگی را انتخاب می‌کنند اغلب افرادی منظم و تابع مقررات بوده و پذیرای سلسله مراتب اداری و ریاست مافوق هستند و لذا حاضرند خود را تحت نظر و کنترل دیگران قرار دهند. به عبارت دیگر بدست آوردن یک امنیت شغلی برای این گروه ارزش بالایی دارد تا حدی که حاضرند خود را تا این درجه محدود کنند.

البته سایر خصوصیات و ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری و عوامل محیطی نیز در این تصمیم‌گیری مؤثر است؛ بعنوان مثال فردی که در خانواده خود شاهد و ناظر رفتارهای کارآفرینانه و مخاطره پذیر نبوده است و یا فردی که نیاز به قدرت سازمانی دارد ترجیح می‌دهد در یک سازمان بزرگ کار کند تا بتواند در جایگاهی قرار گیرد که قدرت خود را بر دیگران اعمال کند. بالعکس افرادی که نیاز به پیشرفت بالایی دارند ترجیح می‌دهند برای پیشرفت بیشتر، خود را از قید و بندهای استخدامی و سازمانی آزاد کنند تا بتوانند به آرمان‌ها و دورنمای خود برسند.

به هر حال آنچه مسلم است عده‌ای از افراد زندگی آرام، منظم و مطمئن را بر زندگی توأم با خطرپذیری، نوسان، پیشرفت، شکست و هیجان که مشخصه زندگی شغلی کارآفرینانه است ترجیح می‌دهند. این گروه اغلب در جستجوی مشاغل ثابت و مطمئن مزدبگیری هستند.

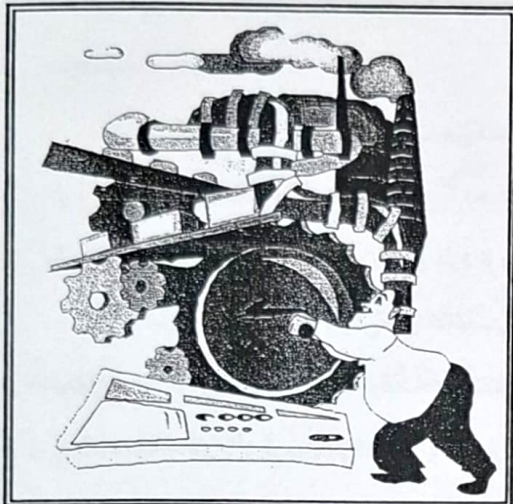
لازمه تشخیص قطعی نسبت به این که افراد کدام زندگی شغلی را انتخاب کرده‌اند یا خواهند کرد این است که مدتی در حدود ۳ تا ۵ سال از انتخاب شغلشان گذشته باشد. به عبارت دیگر بسیار دیده شده است که افراد بعد از انتخاب اولین زندگی شغلی خود و مدتی فعالیت در آن، زندگی شغلی خود را تغییر داده‌اند. لذا به صرف این که فردی زندگی شغلی خاصی را انتخاب کرده باشد، نمی‌توان به قوت اعلام کرد که او حتماً بر انتخاب خود برای مدت مدیدی خواهد ماند یا خیر. بنابراین گذشت ۳ تا ۵ سال از شروع فعالیت، نشانه آن است که فرد احتمال تغییر زندگی شغلی کمتری خواهد داشت. البته فراموش نشود که منظور، تغییر شغل نیست بلکه تغییر نوع زندگی شغلی است. چون عده زیادی در طول عمر خود مشاغل مختلفی را تجربه می‌کنند ولی ممکن است همه آنها در یک نوع زندگی شغلی مثلاً استخدام یا خود اشتغالی یا کارآفرینی باقی بمانند.

ساعتی میزان اینی ساعتی میزان آن

یک نفس میزان خود شو تا شوی موزون خویش

مولوی

## ✓ خود اشتغالی<sup>۱</sup>



خود اشتغالی اصطلاحی است برای بیان و توصیف یک نوع زندگی شغلی که در آن فرد حرفه خود را براساس تجربیات و مشاغل آزاد موجود در بازار کار و با مسئولیت شخصی انجام می‌دهد. به عبارت دیگر هر کس که در استخدام سازمانی نباشد و یا همه افرادی که مزدبگیر نیستند، خواه به صورت انفرادی کار را در منزل انجام دهند یا همانند یک وکیل، یک مشاور، یک متخصص، کار در بیرون منزل داشته باشند و یا در یک مغازه و یا کارگاه با چند نفر دیگر بکار مشغول باشند، خوداشتغال هستند. بعنوان مثال ممکن

است فردی در یک مغازه یا کارگاه، تعدادی را بکار گمارده و مشغول تولید محصولی مثل قاب عکس باشد، و یا به تنهایی صاحب مغازه باطری‌سازی بوده و آن را اداره کند جزء خوداشتغالان محسوب می‌شود. علاوه بر این لازم است که فرد مسئولیت مالی کار و خطرپذیری آن را شخصاً بپذیرد. به عبارت دیگر افرادی که به تنهایی کاری را در منزل انجام می‌دهند اما در مقابل آن از فرد یا سازمانی دستمزد دریافت می‌کنند خوداشتغال نیستند. البته افرادی که با دیگران در سرمایه یا در وسائل کار شریک باشند و به تنهایی یا خانوادگی در منزل کار کنند و خطرپذیری کار را متقبل شده باشند، خود اشتغال محسوب می‌شوند. بنابراین می‌توان گفت خود اشتغالی مساوی است با کاری که توأم با خطرپذیری و غیر مزدبگیری در منزل یا خارج منزل و بصورت فردی یا خانوادگی و با بکار گماردن افرادی انجام شود.

بسیاری از افرادی که نوع زندگی شغلی کارآفرینانه دارند ممکن است کار خود را از خود اشتغالی شروع کرده باشند اما پس از مدت کوتاهی رشد قابل توجهی نموده و وارد حوزه کارآفرینی و شرکت‌های کوچک و متوسط شده‌اند. لذا به قوت نمی‌توان گفت فردی که یک سال بصورت خود اشتغالی فعالیت کرده است زندگی شغلی خود را از نوع خود اشتغالی انتخاب نموده، اما اگر پس از گذشت ۳ تا ۵ سال هنوز بصورت خود اشتغال فعالیت کند می‌توان گفت که به احتمال زیاد زندگی شغلی او از نوع خود اشتغالی است. یعنی هر کس ممکن است در یک دوره کوتاه از روی اجبار و یا بر سبیل تفنن به یک شیوه شغلی خاص روی آورد ولی تنها موقعی می‌توان نام انتخاب زندگی شغلی را بر روی یک فعالیت حرفه‌ای گذاشت که هم آگاهانه صورت گرفته باشد و هم تداوم داشته باشد.

نکته: امروزه به دلیل رشد و توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، افراد در منازل خود از طریق ایجاد شرکت‌های مجازی در اینترنت<sup>۲</sup> اقدام به فعالیت‌هایی بسیار گسترده حتی در حد بین‌الملل می‌کنند. اینگونه فعالیت‌ها که توسط یک فرد به تنهایی و یا با استخدام دیگران انجام می‌شود حتی اگر با سپردن قسمتی از کار به سایر افراد و سازمان‌ها بصورت برون‌سپاری<sup>۳</sup> انجام پذیرد، جزء فعالیت‌های خود اشتغالی محسوب می‌شود و در صورتیکه که همراه با نوآوری و توسعه کسب و کار باشد، کارآفرینی به‌شمار می‌آید.

### ✓ کارآفرینی<sup>۴</sup>



کارآفرینی نه تنها یک نوع زندگی شغلی است بلکه بسیاری معتقدند یک سبک زندگی یا یک سبک تفکر و یا یک فرهنگ است، زندگی کارآفرینانه زندگی‌ای است توأم با هیجان، خطرپذیری، تنوع، تغییر، شکست، پیروزی، شوق، تلاش، خلاقیت و فرصت‌گرایی. زندگی‌ای که در آن از سکون و رخوت و ناامیدی خبری نیست. زندگی شغلی کارآفرینانه را افرادی انتخاب می‌کنند که دوست دارند از دیگران موفق‌تر باشند آنها می‌خواهند این موفقیت را از طریق تلاش بیشتر، خلاقیت بیشتر، خلق و

کشف نوآوری و بهره‌برداری بیشتر از فرصت‌ها بدست آورند. روحیه آنها طوری است که نه از رئیس داشتن خوششان می‌آید و نه از ریاست کردن بر دیگران. آنها سخت به دنبال تحقق بخشیدن آرمان و چشم‌انداز خود هستند و در این راه پول فقط معیاری جهت نشان دادن میزان موفقیتشان است نه هدف غایی فعالیت‌هایشان. اگر قصد شما از ورود به کسب و کار تنها کسب درآمد بیشتر و سریع‌تر باشد کارآفرین نیستید شما باید در درجه اول عاشق کارتان باشید. کارآفرین معتقد است برای بدست آوردن پول اول باید از پول چشم‌پوشد. وی برای رسیدن به موفقیت، حاضر است طعم شکست را بچشد. شکست در نزد کارآفرین واقعه‌ای است که هنوز فواید آن تبدیل به سود نشده است. کارآفرین اگر هیچ پولی از کارش بدست نیاورد تا زمانی که از کارش لذت می‌برد خود را موفق احساس می‌کند. کارآفرین همواره در جستجوی ایده‌ها و فرصت‌های جدید است. کارآفرینان فردی اگر چه در مشاغل غیر مزدبگیری فعالیت می‌کنند اما با

1. Information & Communication Technology (ICT)
2. Virtual Companies
3. Out sourcing
- 4 - Entrepreneurship

صاحبان مشاغل آزادی که فقط در تلاش هستند تا موقعیت خود را حفظ کنند و منافع اقتصادی خود را بدون داشتن ایده جدید یا خلق فرصت‌های جدید کسب و کار افزایش دهند تفاوت‌های بسیاری دارند. آنها استقلال شغلی را به علت عدم یافتن یک شغل استخدامی، انتخاب نکرده‌اند بلکه ممکن است سازمانی را بخاطر اجرای فکر و ایده‌شان ترک کرده باشند.

یکی دیگر از تفاوت‌های کارآفرینان با صاحبان مشاغل آزاد یا شرکت‌های کوچک و متوسط این است که آنها خیلی سریع رشد می‌نمایند. بنابراین شرکت کوچک یا خود اشتغالی که در عرض ۳ تا ۵ سال پیشرفت چشمگیری نکرده باشد جزء کارآفرینان قرار نمی‌گیرد و لذا معنی اخص خود اشتغالی در همین تفاوت‌ها مشخص می‌شود.

شغل کارآفرین با وجود این که از نوع خود اشتغالی و غیر مزدبگیری است اما با صاحبان مشاغل آزاد به معنی اخص آن بسیار تفاوت دارد. آنها فقط کار نمی‌کنند که بازده سرمایه‌شان را بالا ببرند و مانند سرمایه‌داران معمولی و غیر خلاق سعی نمی‌کنند فقط تهدیدها را شناسایی و رفع کنند. این افراد به هیچ عنوان تمایلی به انجام کارهای رایج و دلالی یا خرید و فروش بدون نوآوری و فرصت‌گرایی ندارند، اگر چه سود فراوانی برایشان داشته باشد. تفاوت یک مغازه‌دار معمولی (صاحب شغل آزاد) با یک کارآفرین در این است که کارآفرین با وجود موفقیتی که بدست می‌آورد، همواره در جستجوی کالاهای جدید، روش‌های جدید خرید، فروش، تبلیغ و... مشتریان جدید، بازارهای جدید و فعالیت‌های جنبی جدید و حتی فرصت‌هایی برای ارتباط با همکاران بالاتر، پایین‌تر و یا هم‌سطح خود است. در حالی که یک مغازه‌دار معمولی از روش‌های رایج و معمول تقلید می‌کند، در محلی مغازه خود را دایر می‌کند که بورس است، جنسی را می‌خرد که همه مغازه‌ها برای فروش عرضه می‌کنند، روش تبلیغ، بسته‌بندی و رقابتی را انتخاب می‌کند که سایرین انتخاب کرده‌اند و هر نوع کار تقلیدی و تکراری دیگر.

برای تفکیک صاحبان مشاغل آزاد و کارآفرینان کافی است مغازه‌داری را در نظر بگیرید که سالیان سال است هیچگونه تغییری در نوع کار، دکوراسیون، محصولات و روش‌های تبلیغ و... خود نداده است، اگر چه به دلایل تورم و روابط و مسائل دیگر توانسته باشد درآمد قابل توجهی را بدست آورده باشد اما به هیچ عنوان کارآفرین نیست. خلاصه این که اغلب آنها افرادی هستند که نتوانسته‌اند شغلی مناسب و مطمئن در بخش استخدام برای خود بیابند و از روی ناچاری یا عادت و یا شغل پدری وارد حوزه مشاغل آزاد شده‌اند و لذا هیچگونه ایده و فرصت جدیدی را شناسایی یا خلق نکرده‌اند که به دنبال تحقق بخشیدن آن باشند.

بطور خلاصه اگر بخواهیم ویژگی‌های افراد خود اشتغال را با کارآفرینان و مزدبگیران مقایسه کنیم می‌توانیم بگوییم که این گروه نه کاملاً ویژگی‌های کارآفرینان را دارند که با یک دورنما و انگیزه پیشرفت قوی حتی بدون سرمایه و

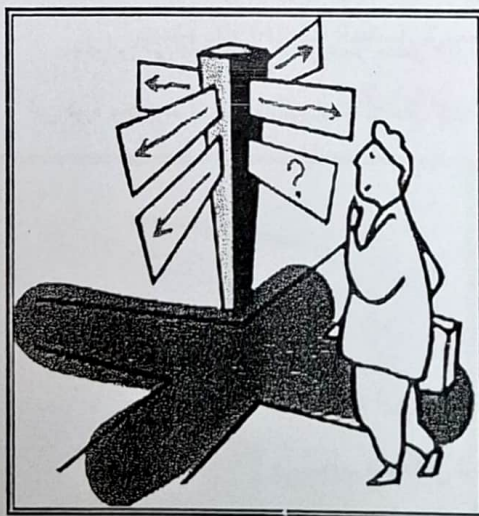
تحمل خطرپذیری، کار خود را در سطح وسیع تری انجام دهند و نه ویژگی‌های گروه مزدبگیران را که حاضر شوند در استخدام سازمانی قرار گیرند و تابع مقررات بوده و پذیرای سلسله مراتب اداری و ریاست مافوق باشند. جدول ۱-۱ جهت روشن تر شدن تفاوت‌های هر یک از آنها از نظر ویژگی‌های فردی ارائه می‌گردد.

مستخدمن	خوداستغالان	کارآفرینان	زندگی شغلی ویژگی‌ها
کم	زیاد	زیاد	استقلال طلبی
خیلی کم	متوسط	زیاد	خطرپذیری
کم	متوسط	خیلی زیاد	نیاز به پیشرفت
زیاد	متوسط	کم	نیاز به قدرت
کم	تا حدودی	زیاد	خلاقیت
کم	تا حدودی	زیاد	تحمل ابهام
کم	متوسط	خیلی زیاد	فرصت‌شناسی*

جدول ۱-۱ مقایسه ویژگی‌های کارآفرینان، خوداستغالان و مستخدمین

\* فرصت‌شناسی به این معنی است که فرد بجای توجه بیشتر به تهدیدات و رفع آنها جهت حفظ وضعیت موجود خود، به فرصت‌ها توجه می‌کند تا از طریق کشف یا خلق آنها و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید وضعیت موجود خود را ارتقاء دهد.

### انتخاب زندگی شغلی



همانطور که در قسمت‌های قبلی توضیح داده شد، هر فردی خواسته یا ناخواسته و آگاهانه یا ناآگاهانه بنا به شرایط محیطی و ویژگی‌ها و نیازهای شخصی خود در سن خاصی وارد زندگی شغلی می‌شود. دوره‌ای که از نظر زمانی بیشتر عمر در آن سپری خواهد شد و از نظر تأثیر بر سایر شئون زندگی اهمیت ویژه‌ای دارد و به قوت می‌توان گفت این انتخاب در سرنوشت و خوشبختی و سعادت دنیوی و اخروی انسان تأثیر بسزایی دارد. لذا جا دارد با حساسیت بیشتری به آن پرداخته شود.

اغلب جوانان زندگی شغلی خود را پس از پایان تحصیلات متوسطه و دانشگاهی شروع می‌کنند و احتیاج دارند در انتخاب صحیح شغل و نوع زندگی شغلی خود راهنمایی و هدایت شوند. هر جوانی باید نسبت به ویژگی‌ها، اهداف، علایق و ضعف و قدرت خود بصورت واقعی، شفاف و واضح اطلاع داشته باشد تا بتواند در کنار ویژگی‌ها، الزامات و شرایط مختلف انواع زندگی شغلی، انتخابی صحیح و به موقع داشته باشد تا خدای ناکرده با انتخاب غلط زندگی شغلی خود، یک عمر زجر و ناراحتی نکشد چون تغییر شغل و زندگی شغلی به راحتی و به سرعت امکان‌پذیر نیست.

تا اینجا توضیح دادیم که منظور از زندگی شغلی چیست، چند نوع زندگی شغلی وجود دارد، هر یک از آنها چه ویژگی‌ها، شرایط و الزام‌هایی دارند و اهمیت و جایگاه آنها در زندگی انسان چیست و گفتیم که آثار و تبعات منفی انتخاب غلط نوع زندگی شغلی در خوشبختی و سعادت و اساساً بر کلیه شئون زندگی بشر تا چه اندازه گسترده است. اما نکته مهمی که تا بحال به آن نپرداخته‌ایم این است که:

امروزه بسیاری از مفاهیم کلی مثل دولت، سازمان، رقابت و بازار تغییر اساسی کرده و به تبع آن تغییرات چشمگیری در زندگی شغلی و تعاریف آنها ایجاد شده است؛ بطوریکه اساساً امنیت شغلی زندگی «استخدامی» زیر سؤال رفته است. در حال حاضر نه تنها امنیت شغلی افرادی که در استخدام سازمانی هستند بیشتر از خود اشتغالی و زندگی کارآفرینانه نیست بلکه شاید خطرپذیری آنها بیشتر از خطرپذیری یک کارآفرین باشد. امروزه حتی کسانی که می‌خواهند به استخدام سازمانی درآیند و یا در شغل خود باقی بمانند باید خلاق باشند و بتوانند هر روز حرف نو و حرکتی تازه در کار خود ارائه دهند در غیر این صورت کار خود را از دست می‌دهند. امروزه بسیاری از دولت‌ها مشغول کوچک‌سازی و تحویل امور به بخش خصوصی هستند و لذا بسیاری از رانتهای اقتصادی که برای مدیران دولتی وجود داشت از بین خواهد رفت و به همین جهت گفته شده است که شالوده کار که در عصر صنعتی «استخدام» بود تغییر کرده و عصر حاضر که عصر فراصنعتی است مبتنی بر شالوده کاری «کارآفرینی» است.

بنابراین می‌توان گفت که در عصر حاضر «کارآفرینی» یک ضرورت است نه یک انتخاب. به عبارت دیگر، جوانان این دوره مجبورند زندگی کارآفرینانه را انتخاب کنند و آنهایی که این جبر تاریخی را نپذیرند باید به سختی زندگی کنند.

عیب جامعه این است که همه می‌خواهند فرد مهمی باشند،

ولی هیچکس نمی‌خواهد انسان مفیدی باشد.

لویی پاستور



## یک سؤال کلیدی:

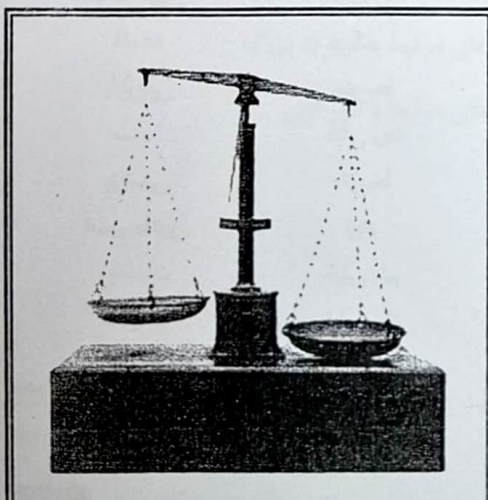
### آیا ابتدا باید شغل را انتخاب کرد یا زندگی شغلی را؟

ممکن است برای عده‌ای از خوانندگان این سؤال پیش آمده باشد که اول باید حرفه یا تخصص و زمینه کاری را انتخاب کرد و بعد نوع زندگی شغلی را یا بر عکس ابتدا باید نوع زندگی یعنی خوداشتغالی، استخدام یا کارآفرینی را انتخاب کرد و سپس حرفه خود را تعیین نمود.

پاسخ به این سؤال مانند بسیاری از پاسخ‌هایی است که باید در زندگی روزمره و واقعی به مسائل و مشکلات بدهیم. یعنی نباید به دنبال یک پاسخ ثابت و قطعی باشیم که در همه موارد بصورت کاملاً صحیح، صدق کند. در واقع باید گفت بستگی به عوامل مختلفی مثل نوع شغل، قوانین و مقررات و عرف جامعه دارد. بعضی از تخصص‌ها را فقط می‌توان در قالب زندگی استخدامی به شغل تبدیل کرد مثلاً کسی که در مورد انرژی اتمی تخصص دارد به جز استخدام در سازمان‌ها و نهادهای دولتی راه دیگری ندارد؛ چراکه قوانین و عرف جامعه چنین اجازه‌ای را به او نمی‌دهد که از تخصص خود در بازار آزاد استفاده نماید. از طرف دیگر بسیاری از افراد ممکن است بطور همزمان به انتخاب شغل و نوع زندگی شغلی فکر کنند و یا در بعضی از مواقع ابتدا شغل و زمینه کاری انتخاب شود و سپس نوع زندگی شغلی؛ البته بر عکس آن نیز بسیار دیده شده است. اما آنچه که اهمیت دارد این است که حتماً باید در مورد نوع زندگی شغلی خود در همان مراحل اول بصورت آگاهانه و مستدل فکر کنیم. حتی اگر بدون استدلال و ناخواسته وارد شغل و زندگی شغلی خاصی شده‌ایم همواره باید در مورد آن فکر کرده و به یک پاسخ روشن و مستدل برسیم که آیا شغل و نوع زندگی فعلی برای من مناسب هست یا خیر؟ به عبارت دیگر باید سعی کنیم تا دیر نشده شغل و زندگی مناسب خود را شناسایی نماییم. باید بدانیم که شرایط روز از نظر رقابت و قواعد بازی، مثل سابق نیست که کسی بگوید:

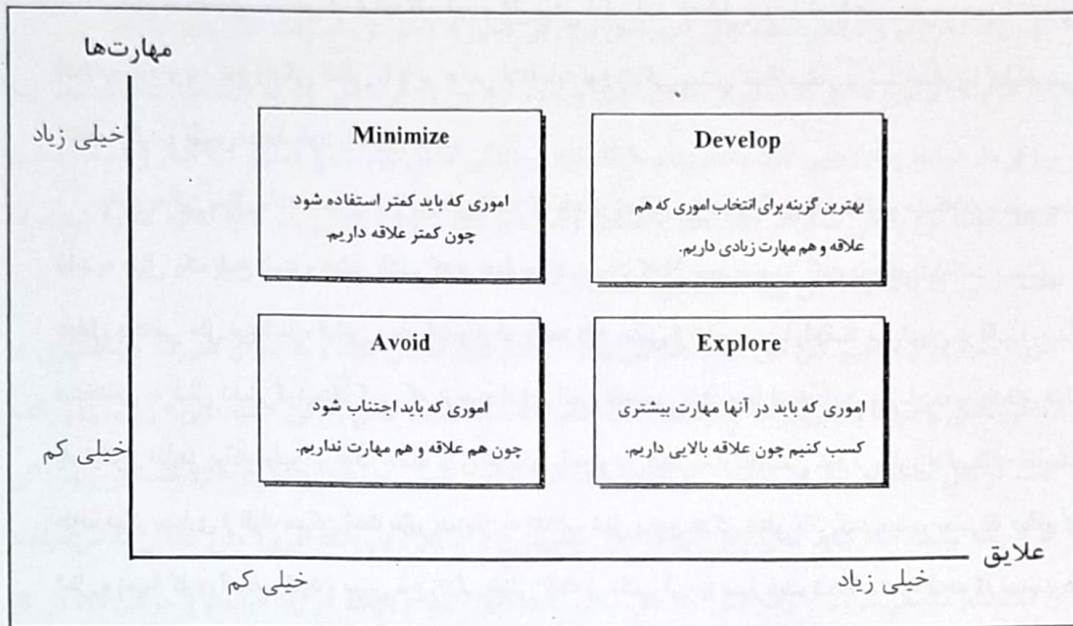
۱۵ سال طول کشید تا متوجه شوم در کار نویسنده‌گی استعداد ندارم اما آنقدر مشهور

شده بودم که نتوانستم آن را ترک کنم.



یکی از ابزارهایی که می‌تواند در انتخاب یک شغل صحیح مورد استفاده قرار گیرد جدول ترکیب علایق و مهارت‌ها است. تهیه این جدول به شما کمک می‌کند تا مهارت‌ها و علایق خود را در کنار هم و بصورت واضح، تفکیک شده و درجه‌بندی شده تحلیل نمایید و از طریق آن شمای روش‌تری از وضعیت خود را به تصویر بکشید. همانطور که در نمایه ۱-۱ ملاحظه می‌کنید علایق و مهارت‌ها

را بین محورهای افقی و عمودی، بصورت درجه‌بندی شده از کم تا زیاد قرار می‌دهیم تا در آخر بتوانیم تشخیص دهیم در کدامیک از علایق بیشترین مهارت یا در کدامیک از مهارت‌ها بیشترین علاقه وجود دارد. بدینوسیله مهارتی را که بیشترین علاقه را به آن داریم انتخاب و از مهارتی که کمترین علاقه را به آن داریم اجتناب می‌کنیم. یا می‌توانیم در مورد چیزهایی که زیاد علاقه‌مند هستیم، مهارت بیشتری را کسب کنیم تا بتواند به عنوان بهترین گزینه انتخاب شود.



نمایه ۱-۱: درجه‌بندی علایق و مهارت‌ها

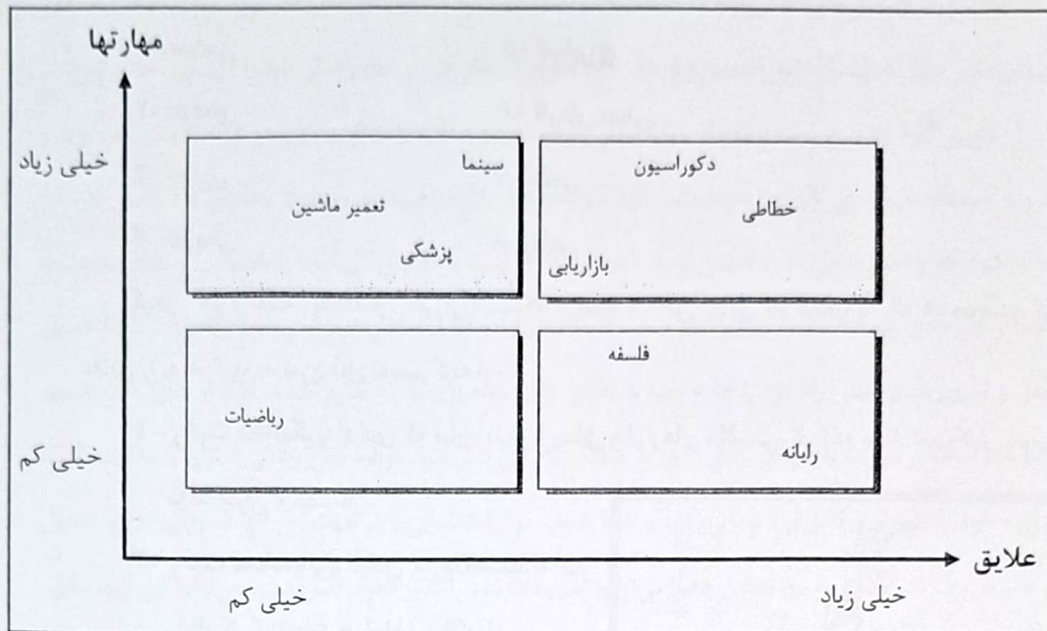
بعنوان مثال نمایه ۱-۲ برای فردی تهیه شده که اولویت‌بندی علایق و مهارت‌هایش به ترتیب جدول ۱-۲ است:



مهارت	علایق
خیلی کم	رایانه
زیاد	خطاطی
خیلی زیاد	دکوراسیون
کم	فلسفه
متوسط	بازاریابی
خیلی زیاد	سینما
متوسط	پزشکی
زیاد	تعمیر ماشین
خیلی کم	ریاضیات
خیلی زیاد	تدریس

↑ افزایش علاقه

جدول ۱-۲: مثال جدول ترکیب علایق و مهارت‌ها



نمایه ۱-۲: توزیع مشاغل برحسب علائق و مهارت‌ها

بر اساس نمایه ۱-۲ پیشنهاد می‌شود این شخص مشاغلی را در رابطه با خطاطی و دکوراسیون انتخاب نماید و چنانچه در مورد رایانه آموزش بیشتری ببیند و مهارت‌های لازم را کسب نماید می‌تواند گزینه بعدی او کارهایی در رابطه با رایانه باشد. اگر مهارت او در رایانه به سطح خیلی زیاد برسد، می‌توان گفت بهترین شغل برای او رایانه است.

#### دسته‌بندی مشاغل بر اساس علائق

اخیراً روانشناسان به دسته‌بندی مشاغل بر اساس عوامل گوناگون از جمله علائق توجه کرده‌اند و شما می‌توانید بر اساس این دسته‌بندی‌ها شغل یا زندگی شغلی خود را بهتر انتخاب کنید بعنوان نمونه **استرانگ**<sup>۱</sup> تمام مشاغل را در هفت گروه عمده زیر تقسیم‌بندی کرده است.

- |                                 |                                |
|---------------------------------|--------------------------------|
| ۱- شغل‌های مرتبط با علوم زیستی  | ۵- شغل‌های مرتبط با تجارت کوچک |
| ۲- شغل‌های مرتبط با علوم فیزیکی | ۶- شغل‌های مرتبط با تجارت بزرگ |
| ۳- شغل‌های مرتبط با امور فنی    | ۷- شغل‌های مرتبط با امور ادبی  |
| ۴- شغل‌های مرتبط با خدمات رفاهی |                                |

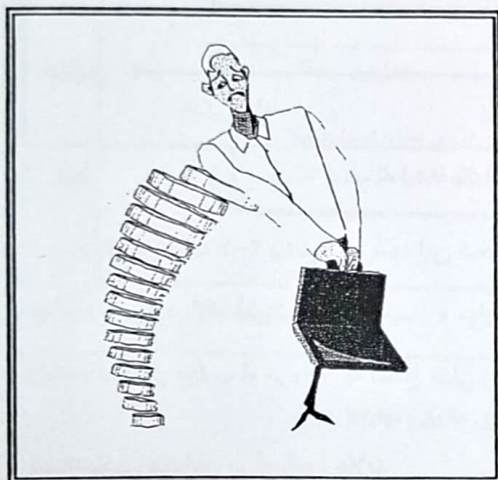
1- Strong

روانشناس دیگری بنام هات<sup>۱</sup> مشاغل را از نظر اقتصادی بشرح ذیل تقسیم کرده است:

- |            |                |
|------------|----------------|
| ۱- سیاسی   | ۵- کشاورزی     |
| ۲- حرفه‌ای | ۶- کارهای دستی |
| ۳- تجاری   | ۷- نظامی       |
| ۴- تفریحی  | ۸- رفاهی       |

کودر<sup>۲</sup> هم از جمله روانشناسان معروفی است که در زمینه سنجش علایق کار کرده و با ارائه «ترجیح‌سنج کودر<sup>۳</sup>» علایق را به ده گروه به شرح ذیل تقسیم کرده است:

۱- رغبت مکانیکی: افرادی که تمایل دارند با وسایل و ابزارهای مکانیکی کار کنند مانند تعمیرکاران اتومبیل، ساعت‌سازان و مهندسان.



۲- رغبت محاسباتی: افرادی که علاقه‌مندند با امار و ارقام کار کنند مانند حسابداران و بانکداران.

۳- رغبت علمی: کسانی که علاقه‌مند به کشف نظریه علمی هستند مانند شیمی‌دانان و زیست‌شناسان که در مراکز تحقیقاتی کار می‌کنند.

۴- رغبت هنری: کسانی که به فعالیت‌های هنری و خلاقیت توجه دارند مانند نقاشان و مجسمه‌سازان.

۵- رغبت ارتباطی: افرادی که می‌خواهند با مردم در تماس باشند مانند هنرپیشه‌ها، خبرنگاران و روزنامه‌نگاران.

۶- رغبت به فضای باز: افرادی که ترجیح می‌دهند در محیط بسته و محدود نباشند مانند جنگلبانان، طبیعی‌دانان، زمین‌شناسان و کشاورزان.

۷- رغبت ادبی: کسانی که به نوشتن، خواندن و تألیف می‌پردازند مانند تاریخ‌نویسان، نویسندگان و شاعران.

۸- رغبت موسیقی: کسانی که به نواختن آلات موسیقی علاقه‌مند هستند مانند موسیقی‌دانان و خوانندگان.

۹- رغبت خدمات اجتماعی: گروهی که علاقه‌مندند به مردم نیازمند کمک کنند مانند پرستاران، مددکاران اجتماعی و مشاوران.

۱۰- رغبت بکار دفتری: کسانی که بکارهای دقیق و با نظم و ترتیب علاقه‌مندند مانند دفترداران و منشی‌ها.

1- Hott  
2- Kuder  
3- Kuder Preference Record (K.P.R)

یکی دیگر از روش‌هایی که می‌تواند به شما کمک کند تا بیشتر خود و تصویر ذهنیتان را در مورد شغل و حرفه آینده‌تان بشناسید این است که چشمان خود را ببندید و به ۱۵ - ۱۰ سال آینده فکر کنید و شمای شغلی خود را در ذهن مجسم کنید. تصور کنید که صبح است و تازه از خواب بیدار شده‌اید، ببینید ساعت چند است و پس از شستشوی صورت و صرف صبحانه عازم محل کار خود شوید دقت کنید سوار چه نوع ماشینی می‌شوید و پس از رسیدن به محل کارتان دقت کنید که چه نوع محلی است قدیمی است یا نوساز، کارگاه است یا اداره، دولتی است یا خصوصی و نقش و سمت شما در آن محل چیست؟ مطمئن باشید اگر تا ۱۵ - ۱۰ سال آینده اتفاق اساسی در زندگی شما نیافتد و شما با همین مدل و تصویر ذهنی فعلی راه خود را ادامه دهید به همان جایی خواهید رسید که تصور کردید. اگر از کاری که تصور کرده‌اید خوشتان نمی‌آید باید بطور جدی راجع به مطالب گام اول فکر کنید. دوباره انواع زندگی شغلی را مطالعه کنید دوباره خود را دقیق‌تر و کامل‌تر شناسایی کنید و نقاط ضعف خود را شناسایی و در جهت رفع آنها قدم‌های جدی، مستدل و مستمر بردارید. تصمیم بگیرید؛ نشان دهید می‌توانید سرنوشت خود را تغییر دهید. نشان دهید می‌توانید این امانت الهی (اختیار) را در جهت تکامل و انسانیت خود بکار بگیرید و صاحب امانت را از خودتان راضی و خوشحال کنید.

برای این که خود را بهتر و بیشتر بشناسید تصور کنید که ۱۰۰ میلیون تومان بدستتان رسیده است با آن چه می‌کنید؟ قبل از خواندن ادامه مطلب به سؤال پاسخ دهید.

اگر با آن کسب و کار تازه‌ای را در نظر نگرفته‌اید، زیاد اهل زندگی کارآفرینانه نیستید. اما اگر تصمیمتان در مورد کسب و کار آزاد، خوداشتغالی و نوآوری و خلاقیت است آمادگی آن را دارید و با مطالعه این کتاب می‌توانید کارتان را شروع کنید.

**نکته:** در انتخاب نوع شغل باید توجه داشته باشید که داشتن تجربه و تخصص اهمیت ویژه‌ای دارد عده‌ای فکر می‌کنند چون زیبا هستند و رموز آرایش را می‌دانند می‌توانند در کسب و کار لوازم آرایش وارد شوند و یا چون غذاهای خوشمزه می‌پزند می‌توانند در رستوران‌داری موفق شوند و عده‌ای چون ورزشکار خوبی هستند فکر می‌کنند در کسب و کار وسائل ورزشی دارای تخصص هستند. مراقب چنین وسوسه‌هایی باشید.

- در پایان اگر شغلی را برای خود انتخاب کرده‌اید باید بتوانید به ۴ سؤال زیر بدون مکث و فکر زیاد پاسخ دهید؟
- ۱) چرا تصور می‌کنید برای این کار مناسب هستید؟
  - ۲) کدامیک از مهارت‌ها و ویژگی‌های لازم برای این شغل را دارا هستید؟
  - ۳) کدامیک از تجربیات و آموزش‌های شما در این کار مفید هستند؟
  - ۴) عوامل کلیدی موفقیت در کاری که انتخاب کرده‌اید کدامند؟

## تصمیم به کارآفرینی و ورود به دنیای کسب و کار

### I Want What, I Want, When, I Want It

چیزی را که واقعاً می‌خواهم بدست خواهم آورد



جمله فوق می‌خواهد یک نکته ظریفی را در مورد «خواستن

توانستن است» بیان کند. می‌خواهد بگوید چه نوع خواستنی منجر به توانستن می‌شود و چه زمانی خواستن شما از نوع آن خواستن می‌شود. به عبارت دیگر می‌خواهد بگوید چرا هر خواستنی منجر به توانستن نمی‌شود.

همه ما چیزهای زیادی را می‌خواهیم ولی چرا به همه آنها نمی‌رسیم. زیرا بسیاری از خواسته‌های ما به حد کافی جدی و واقعی یا بحد کافی برایمان ضروری نیست. بعنوان مثال ممکن

است شما بخواهید مشهورترین و ثروتمندترین مرد شهرتان شوید و یا بخواهید ۲۰ کیلو وزن خود را کاهش دهید؛ اما چقدر برای رسیدن به این خواسته سعی می‌کنید؟ چقدر برای آن وقت می‌گذارید؟ و از همه مهمتر چه زمان می‌خواهید اولین قدم را عملاً برای رسیدن به منظور خود بردارید؟ هر زمان شما اولین حرکت و اقدام را در مورد خواسته‌هایتان انجام دادید آن وقت می‌توانید بگویید که من آن موضوع را خواستم و تا آن زمان فقط در ذهنتان خواسته‌اید و این نوع خواستن (خواستن ذهنی) اصلاً خواستن واقعی به حساب نمی‌آید چه برسد به اینکه به توانستن منجر می‌شود.

این نوع خواستن‌ها از نوع احساسات و هیجانات موقت و آنی است که فقط در بعضی شرایط ایجاد می‌شوند و

سریعاً خاموش و فراموش می‌شوند. این نوع خواسته‌ها اگر چه بسیار تکرار می‌شوند اما هیچگاه عملی نمی‌شوند.

برای عملی کردن این نوع خواسته‌ها باید همان موقع که برانگیخته شده‌اید اقدامی کنید. در غیر این صورت

فراموش می‌شود و مشخص نیست که چه زمان دوباره به آن حد از احساس و علاقه یا انگیزه خواهید رسید تا بتوانید

اقدام کنید. در این صورت مصداق این جمله انگلیسی می‌شوید که می‌گوید:

**If you don't do it now, you will never do it.**

اگر همین الان آن را انجام ندهی، هرگز آن را انجام نخواهی داد.

بله بسیاری از موفقیت‌ها و رفتارهای کارآفرینان ناشی از چنین عملکردهایی است. به همین دلیل عده‌ای از صاحب‌نظران گفته‌اند کارآفرینی یک هوس است اما هوسی که خواب را از شما می‌گیرد. هوسی که سریع تبدیل به عمل می‌شود و عده‌ای دیگر گفته‌اند: موفقیت یعنی به موقع حاضر شدن.

خداوند انسان را برای موفقیت آفریده است ولی این موفقیت به سادگی به دست نمی‌آید و هر کسی موفق نمی‌شود. موفقیت احتیاج به ایمان، اراده، برنامه، عمل، پشتکار و بسیاری چیزهای دیگر دارد. اما بعد از نیاز، اولین چیزی که انسان را برای حرکت و رشد و پیشرفت و دستیابی به موفقیت آماده می‌سازد تصمیم راسخ و جدی برای رفع آن نیاز است. اگر مطالب مطرح شده در این گام نتواند نیاز به کارآفرینی را در شما بحد کافی و لازم ایجاد کند مطمئن باشید گام‌های بعدی شما را به سرمنزل مقصود نخواهد رساند. از این رو لازم است در این مرحله دقت و تأمل بیشتری نمایید تا سرتاپای شور و شوق شوید. به حدی که بعد از اتمام این گام احساس کنید یک تحول فکری و نگرش جدیدی در مورد کار، پول، موفقیت و خوشبختی در شما ایجاد شده است و گویی دیدگاه جدیدی پیدا کرده‌اید. برای رسیدن به چنین روحیه و انگیزه‌ای لازم است مطالب ذیل را پیگیری و از خود سؤال کنید:

- آیا دلتان می‌خواهد آنقدر پول داشته باشید که هر زمان خواستید بتوانید به همه افراد نیازمند فامیلتان کمک مالی کنید؟



- آیا دلتان می‌خواهد مورد احترام جامعه، اقوام و دوستانتان قرار بگیرید؟

- آیا دلتان می‌خواهد بهترین منزل و لوازم را داشته باشید و بهترین مدل ماشین را سوار شوید؟

- آیا دلتان می‌خواهد هر زمان که خواستید بهمراه خانواده‌تان به مسافرت‌های خارج از کشور و به

هتل‌های لوکس بروید؟

- آیا دلتان می‌خواهد خودتان رئیس خودتان باشید؟

- آیا دلتان می‌خواهد هر ایده‌ای که در کارتان به ذهنتان رسید سریع آزمایش یا اجرا کنید؟

- آیا دلتان می‌خواهد مورد تشویق و احترام دولتمردان و مسئولین جامعه قرار بگیرید؟

- آیا دلتان می‌خواهد ذهنی باز و خلاق داشته باشید؟

- آیا می‌خواهید کارکنانتان به شما علاقه‌مند باشند و با کمال وجود برای شما کار کنند؟

- آیا دلتان می‌خواهد هر زمان که خواستید سرکار بروید و هر طور که خواستید کار کنید؟

• آیا دلتان می‌خواهد همه در مورد شما بگویند آدم برجسته و متفاوتی هستید؟

• آیا دلتان می‌خواهد هر زمان که خواستید خود را با پس‌انداز کافی بازنشسته کنید؟

اگر چنین آرزوهایی دارید تنها راه برای رسیدن به آنها انتخاب زندگی شغلی کارآفرینانه است. از آن مهم‌تر این که حتی اگر چنین آرزوهایی در سر ندارید باید بدانید که در شرایط فعلی دنیا و آینده قریبالوقوع کشور برای رسیدن به حداقل سطح زندگی و اطمینان نسبی مجبورید زندگی کارآفرینانه را انتخاب کنید. لذا مجدداً تکرار می‌کنیم که کارآفرینی امروزه یک انتخاب نیست بلکه یک ضرورت است. فراموش نکنید که اگر چه انسان برای ابدیت آفریده شده است و تا زمانی که خداوند هست ما هم هستیم، اما فقط یک بار به این دنیا می‌آیم و وقت خیلی بیشتر از طلا ارزش دارد.

برای ورود به دنیای کسب و کار و کارآفرینی باید بدانید تحصیلات بالا خوب است اما شرط لازم نیست، به عبارت دیگر اگر تحصیلات دانشگاهی بالایی داشته باشید خوب است اما اگر نداشته باشید چیزی را از دست نداده‌اید. کارآفرینان بسیار موفق بوده‌اند که حتی تحصیلات دانشگاهی هم نداشته‌اند.

آیا دوست دارید در خانه پدری بمانید و با گرفتن پول توجیبی از پدر یا حداکثر با کارهای دانشجویی و زندگی دانشجویی ادامه تحصیل بدهید؟ یا می‌خواهید در سن ۲۵ سالگی صاحب خانه شخصی شوید و استقلال پیدا کنید؟ آیا یک مدرک قاب شده در اتاق خواب را بیشتر دوست دارید یا درآمد، استقلال و اتومبیل را؟ شما هرگز با کارمند شدن به این خواسته‌ها نمی‌رسید. خوب است بدانید آمارها نشان می‌دهد که حتی در کشورهای توسعه یافته تحصیلات ۴۰٪ از کارآفرینان دیپلم و زیر دیپلم است.

از افراد منفی‌باف و خطرگریز دوری کنید، آنها انرژی شما را می‌گیرند و وقت شما را تلف می‌کنند، آنها اختیارشان را از دست داده‌اند. به قول معروف با حلوا حلوا گفتن دهن شیرین نمی‌شود.

برای رسیدن به خواسته‌هایمان باید بدانیم که در دنیای واقعی راهنمایی که قدم به قدم دست ما را بگیرد و ما را به موفقیت برساند وجود ندارد. البته اگر بود خیلی خوب بود اما متأسفانه چنین چیزی وجود ندارد. شما باید از تجارب خود بیاموزید و تجارب دیگران را مطالعه کنید تا راهتان را پیدا کنید. خودتان باشید تا دیگران به شما اعتماد کنند.

قبل از تصمیم‌گیری برای ورود به دنیای کارآفرینی باید بدانید که راه سختی را در پیش دارید، در این راه خطرات زیادی وجود دارد، همانطور که لذات و سودهای فراوانی دارد. باید آماده باشید چون سنگ‌های زیادی به طرفتان پرتاب می‌شود، مسخره می‌شوید، ورشکسته می‌شوید، خسته می‌شوید، نزدیکانتان را از دست می‌دهید و... اما نباید هیچگاه احساس شکست کنید. آیا آماده چنین زندگی هستید؟ اگر هنوز تصمیم‌گیری برایتان راحت نیست مطالعه این بخش را ادامه دهید.

دوباره با خود مرور کنید که از زندگی چه می‌خواهید؟ تنها و مهمترین سؤالی که باید از خودتان بپرسید همین است. افراد مختلف در پاسخ به این سؤال جواب‌های متفاوتی می‌دهند. مثلاً می‌گویند پول می‌خواهم یا شادی و یا خانه

زیبا و یا اینکه دلشان می‌خواهد عاشق کسی بشوند و همینطور عاشق او بمانند و غیره. اما جالب اینجاست که اغلب می‌گویند واقعاً نمی‌دانیم چه می‌خواهیم؟ علت این امر آن است که اغلب این سؤال ساده را از خودشان نمی‌پرسند تا پاسخش را پیدا کنند. اما اینکه چرا افراد این سؤال مهم را از خود نمی‌کنند سه علت دارد:

۱. **ترس:** می‌ترسند که اگر پاسخ سؤال را بیابند برای رسیدن به آن باید اقدامی کنند و بدنبال آن تغییر و تحولی در زندگی‌شان اتفاق می‌افتد و از این امور می‌ترسند.

۲. **سخت‌کوشی:** چون رسیدن به پاسخ‌هایشان احتیاج به تلاش و سخت‌کوشی دارد.

۳. **قالب ذهنی:** اغلب بطور ناخودآگاه فکر می‌کنند زندگی چیزی است که برای آنها اتفاق می‌افتد یا برایشان پیش می‌آید و لذا قابل برنامه‌ریزی و پیش‌بینی نیست.

دقیقاً برای خودتان روشن کنید که از زندگی چه چیزهایی، چه مقدار و با چه کیفیتی می‌خواهید؟ و مشخص کنید تا چه زمانی باید بدستان برسد تا احساس خوشبختی و سعادت کنید. برای رسیدن به آنها کدامیک از انواع زندگی شغلی مناسب است؟ فکر می‌کنید دنیای آینده چگونه دنیایی است؟ آیا می‌دانید که آینده دیگر در امتداد گذشته نیست؟ آیا می‌دانید عوامل کلیدی موفقیت در کسب و کارهای جدید کدامند؟ آنها عبارتند از تخصص، نوآوری، انعطاف‌پذیری، خطرپذیری، سرعت عمل و رقابت‌پذیری. این‌ها ویژگی‌هایی است که باید در خود ایجاد یا تقویت کنید تا به خواسته‌هایتان برسید. باید نقاط قوت و ضعف خود را دقیق‌تر و واقعی‌تر شناسایی کنید. باید با خود صادق باشید، اگر نتوانید در مورد خودتان صادقانه قضاوت کنید در مورد دیگران نیز نخواهید توانست. برای این که بتوانید تصمیم بگیرید که وارد دنیای کارآفرینی شوید، اجازه ندهید افکار ذیل مانع از تصمیم‌گیری شما شود.

- باید خودم را خیلی سریع بشناسم.
- برای تأسیس یک شرکت پول زیادی لازم است.
- بیشتر از ۸ ساعت خواب لازم است.
- احتیاج به شخصی دارم که من را راهنمایی کند.
- برای بازنشستگی باید ۴۰ - ۵۰ سال کار کنم.
- برای گرفتن کمربند سیاه در کسب و کار احتیاج به توانایی‌های جسمی بالایی دارم.
- به انتقاد و عیب‌جویی بیشتر از تعریف و تمجید احتیاج دارم. (نقاط ضعفم را باید بیشتر از نقاط قوتم بشناسم)
- باید بدانم که کارآفرینی یک نوع سرمایه‌گذاری برای آینده است و به قول معروف یک سال بخور نان و تیره صدسال بخور گوشت بره. در حالی که زندگی کارمندی بر این باور استوار است که سیلی نقد به از حلوای نسیه است.
- شروع کارآفرینی سخت است اما این سختی در آینده جبران می‌شود.

با وجود این که شما خودتان را بهتر از هر کسی می‌شناسید و می‌دانید که چه چیزهایی را باید یاد بگیرید اما از نظرات دیگران نیز استفاده کنید. از آنها بپرسید که خالصانه و صریح نقاط ضعف و قوت شما را بیان کنند. بدانید که گذشته زنده نمی‌شود مگر شما آن را زنده کنید. شما نمی‌توانید گذشته را تغییر دهید اما می‌توانید امروز و فردایتان را بسازید. آیا می‌دانید هیچگاه پیغمبر اکرم (ص) ای کاش نگفت و افسوس گذشته را نخورد.

برای ورود به دنیای کارآفرینانه نباید صرفاً به تخصصی که در دانشگاه بدست آورده‌اید اتکا کنید بلکه باید آن را توسعه دهید و وارد دانشگاه بازار شوید. فراموش نکنید کارآفرینی شالوده‌ زندگی عصر فراصنعتی است و در این عصر شما چه بخواهید و چه نخواهید باید برای موفقیت، زندگی کارآفرینانه را انتخاب کنید.

اطلاعات ارائه شده در این بخش فرصت مناسبی را برای شما فراهم می‌آورد تا با شناخت جامع از توانایی‌ها، مهارت و علایق شخصی خود گام‌های مؤثری در شکل‌گیری زندگی کارآفرینانه بردارید. لذا در صورت کسب انگیزه لازم برای انتخاب زندگی کارآفرینانه، گام‌های بعدی این نوع زندگی شغلی را برای مطالعه و کسب مهارت‌های ضروری توضیح می‌دهیم و بر این نکته تأکید می‌کنیم که برای اثربخشی گام‌های بعدی، لازم است تا گام اول هرچه محکم‌تر و اساسی‌تر برداشته شود.

### به کاری مشغول شوید که به آن علاقه‌مندید

معروف است ادیسون بسیار سخت‌کوش و فعال بوده است. به طوری که گاهی ۱۶ ساعت از شبانه‌روز را در آزمایشگاه خود صرف مطالعه و تحقیق و انجام آزمایشات علمی می‌کرده و در برابر این سؤال که آیا از این همه فعالیت خسته نمی‌شود، گفته است که من ۱۶ ساعت کار نمی‌کنم بلکه ۱۶ ساعت در حال تفریح هستم.

**نتیجه:** ما اهداف خود را در قالب کار و شغلی که برمی‌گزینیم، دنبال می‌کنیم. هدف و شغلی که انتخاب می‌شود باید باعث برآورده شدن عمیق‌ترین نیازهای درونی و کسب بالاترین درجات شادمانی گردد. به کاری مشغول شوید که به آن علاقه دارید یا به آنچه که اکنون مشغولید علاقمند شوید!

۱- مجموعه داستان‌های ارائه شده در این کتاب از سری کتاب‌های «شما عظیم‌تر از آنی هستید» نوشته مسعود لعلی، انتشارات بهار سبز انتخاب شده است.

## خلاصه و جمع‌بندی

هر انسانی به منظور تأمین معاش یا بروز استعدادهای خود یا هر دلیل دیگری مثل ایجاد روابط اجتماعی و یا به منظور تحقق عزت نفس و احترام به خود، دیر یا زود وارد زندگی شغلی می‌شود. این زندگی سایر شئون زندگی انسان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این فصل یادآور شدیم که به طور کلی تا کنون سه نوع زندگی شغلی شناخته شده است.

## ۱- استخدام

## ۲- خود اشتغالی

## ۳- کارآفرینی

سپس تعاریف و ویژگی‌های هر یک از این سه نوع زندگی را بر شمردیم.

گفتیم که از بین انواع زندگی شغلی، کارآفرینی به عنوان یک ضرورت در زندگی کنونی بسیار مورد توجه قرار گرفته است. به طوری که جوانان این دوره برحسب رشد امکانات و استعدادهای ویژه منابع انسانی، نیازمندی جوامع بشری و سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی، می‌باید بیشتر، زندگی کارآفرینانه را انتخاب نمایند و یا اینکه حداقل در هر شغلی که فعالیت می‌کنند، لازم است خلاقیت (که از ویژگی‌های منحصر به فرد زندگی شغلی کارآفرینانه است) داشته باشند.

همچنین در این فصل مجموعه سوالاتی مطرح شد که به شما کمک می‌کند تا بتوانید براساس آنها علایق و مهارت‌های خود و میزان آنها را مشخص و با آگاهی حیطه شغلی خود را تعیین کرده و شناخت جامع‌تری نسبت به خود پیدا کنید.

از آنجایی که کارآفرینی به عنوان یک ضرورت شغلی به حساب می‌آید، در پایان فصل شاخص‌هایی معرفی شده تا براساس آنها، شما بتوانید ویژگی‌های شخصی‌تان را محک زده و نتیجه‌گیری کنید که آیا این ویژگی‌ها، با مشخصات و ویژگی‌های مشاغل کارآفرینانه هماهنگی دارند، یا خیر؟

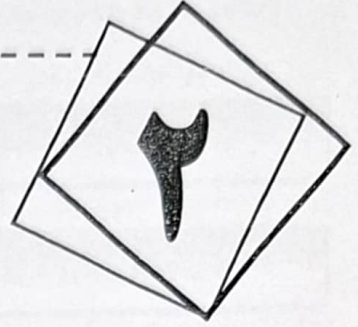
ورود به دنیای کارآفرینی مستلزم تحمل و پذیرش سختی‌های این راه است. لذا با مطالعه این فصل می‌توانید برای ورود به دنیای کارآفرینی تصمیم بگیرید. اگر ویژگی‌های ذکر شده در این نوع زندگی شغلی با ویژگی‌های شما هماهنگ است می‌توانید در پیمودن گام‌های آتی این کتاب ما را همراهی کنید.

## سؤالات برای بحث و بازنگری:

- ۱- انواع زندگی شغلی را نام ببرید.
  - ۲- انواع زندگی شغلی را از حیث برخی ویژگی‌ها با یکدیگر مقایسه نمایید.
  - ۳- ویژگی خاص زندگی شغلی مبتنی بر کارآفرینی ..... است.
  - ۴- جملات مرتبط را مشخص کنید.
- |                 |             |                 |
|-----------------|-------------|-----------------|
| (الف) کارآفرینی | (ب) استخدام | (ج) خود اشتغالی |
|-----------------|-------------|-----------------|
- ..... زندگی شغلی که در آن فرد به تنهایی، حرفه خود را با مسئولیت شخصی در منزل انجام می‌دهد.
  - ..... زندگی شغلی که در آن فرد همواره به دنبال کالای جدید، روش‌های جدید، خرید، فروش .... جدید است.
  - ..... زندگی که در آن افراد منظم و تابع مقررات و پذیرای سلسله‌مراتب اداری هستند.
  - ..... شاخصی که در آن استقلال‌طلبی زیاد، اما خلاقیت بسیار کمی وجود دارد.
  - ۵- انواع طبقه‌بندی‌ها در زمینه مشاغل را توضیح دهید.

## تکلیف:

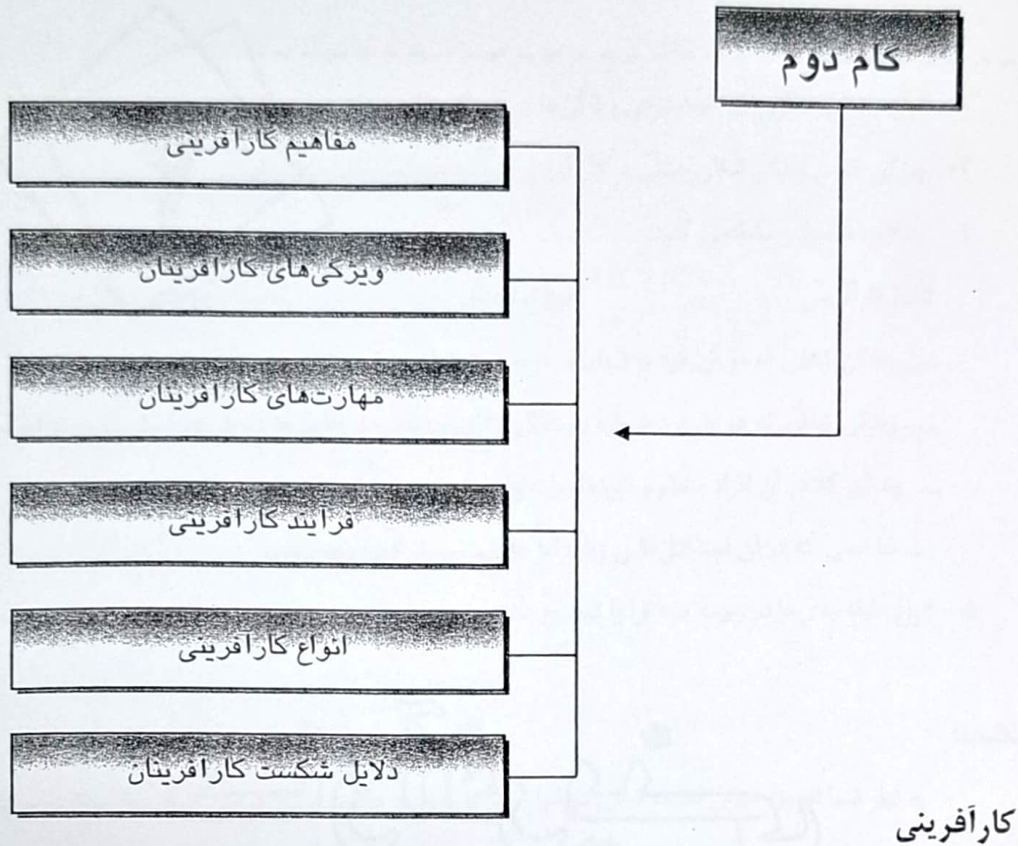
- به نظر شما امروزه میزان امنیت شغلی در انواع مشاغل موجود چگونه است؟ در این مورد مطالعه کرده و نتایج مطالعه خود را در ۲ صفحه بازگو نمایید.
- یکی از افراد خانواده یا دوستان خود را انتخاب کرده، جدولی براساس علایق و مهارت‌های او تهیه و برای او مشخص کنید چه شغلی با علایق و مهارت‌های او متناسب است.



# کار آفرینی

گام دوم

گام دوم



اهداف یادگیری: پس از پایان این بخش از فراگیر انتظار می‌رود که:

- کارآفرینی را به بیانی ساده تعریف کند.
- عناصر اصلی مفهوم کارآفرینی را توضیح دهد.
- کارآفرینی را از دیدگاه‌های مختلف با یکدیگر مقایسه نماید.
- ویژگی‌های کارآفرینان را به تفکیک حیطه مورد مطالعه نام برده و توضیح دهد. (جمعیت‌شناختی، روان‌شناختی)
- با انواع مهارت‌های کارآفرینی آشنا شود.
- فرآیند کارآفرینی را توصیف کند.
- با کارآفرینی سازمانی به عنوان یکی از انواع کارآفرینی آشنا شود.
- با ضرورت و نقش کارآفرینان در جامعه آشنا شود.
- دلایل عمده‌ای را که باعث شکست کارآفرینان می‌شود ذکر کند.

با نگاهی به روند رشد و توسعه جهانی درمی‌یابیم که با افزایش و گسترش فناوری‌های پیشرفته، نقش و جایگاه کارآفرینان به طور فزاینده‌ای بیشتر می‌شود. اگرچه در سال‌های گذشته، اختراع جایگاه ویژه‌ای در توسعه کشورها داشته است، اما امروزه کارآفرینی از عوامل رشد و توسعه اقتصادی به شمار می‌رود، به طوری که در غرب و برخی کشورهای دیگر، دو دهه اخیر، «دوران طلایی کارآفرینی» نام گرفته است.

کارآفرینان از منابع مهم و پایان ناپذیر ثروت‌آفرینی در همه جوامع بشری است. منبعی که به توان خلاقیت انسان‌ها برمی‌گردد که از یک سو ارزان و از سوی دیگر بسیار ارزشمند و پایان ناپذیر است. کارآفرینی یکی از انواع زندگی شغلی است که افراد در مسیر زندگی خود می‌توانند انتخاب کنند. اگر می‌خواهید در این راه گام بگذارید، لازم است ابتدا بدانید کارآفرینی چیست و کارآفرین به چه کسی گفته می‌شود.

### در مورد کارآفرینی چه می‌دانید؟



بنا به تعریف واژه‌نامه «ویستر» کارآفرین کسی است که متعهد می‌شود، مخاطره‌های یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی، اداره و تقبل نماید.

تعریف ارائه شده بیشتر یک تعریف کلی از کارآفرینی می‌باشد، اگر بخواهیم بیشتر با این واژه آشنا شویم باید اضافه نماییم که در مکاتب و دیدگاه‌های مختلف، نظرات متفاوتی از کارآفرینی ارائه شده است. به عنوان مثال:

اقتصاددانان می‌گویند، کارآفرین کسی است که منابع، نیروی کار، مواد و سایر دارایی‌ها را با هم ترکیب می‌کند تا ارزش آنها را نسبت به قبل بیشتر نماید.

به عبارتی این گروه از صاحب‌نظران بیشتر به نقش اقتصادی کارآفرینان در جامعه توجه می‌کنند و اثراتی که این افراد از نظر اقتصادی بر جامعه می‌گذارند مورد بررسی قرار می‌دهند.

روان‌شناسان معتقدند کارآفرین کسی است که به وسیله ویژگی‌های شخصی خود به پیش می‌رود، ویژگی‌هایی از قبیل نیاز به کسب کردن یا رسیدن به چیزی، تجربه نمودن، انجام دادن یا شاید فرار از حوزه اختیار دیگران.

در حقیقت این گروه بیشتر به بررسی الگوی رفتاری و ویژگی‌های خاص درونی و روان‌شناختی کارآفرینان می‌پردازند.

دانشمندان مدیریت نیز بیشتر به تشریح کارآفرینی از نظر ایجاد جو و محیط کارآفرینانه در سازمان‌های موجود

پرداخته‌اند.

اما تعریفی که تقریباً اکثر صاحب‌نظران در مورد آن اتفاق نظر دارند، به شرح زیر است:

**کارآفرینی عبارت است از:**

فرآیند خلق چیزی با ارزش و متفاوت، از طریق اختصاص زمان و تلاش کافی، همراه با خطر مالی، روانی و اجتماعی، به منظور دریافت پاداش‌های مالی و رضایت شخص از نتایج حاصله

هسیریح

در این تعریف چند نکته وجود دارد:

**اول:** به طور کلی کارآفرینی فرآیند خلق چیزی است، خلق هر چیز ارزشمند و جدید.

**دوم:** کارآفرینی فرآیندی است که مستلزم صرف زمان و تلاش کافی است.

**سوم:** کارآفرینی دارای خطرهای اجتناب‌ناپذیری است و بالاخره

**چهارم:** آنچه که به عنوان پاداش در فعالیت‌های کارآفرینانه وجود دارد، رسیدن به استقلال مالی و کسب درآمد و

همچنین رضایت خاطری است که فرد کارآفرین بعد از انجام کار، کسب خواهد کرد.

ضروری است تا بدانیم چنانچه فردی صرفاً کسب و کاری را آغاز کند و خطرهای آن را بپذیرا شود، کارآفرین

نیست، بلکه لازم است تا نوآوری هم وجود داشته باشد. به بیان واضح‌تر کارآفرین کسی است که محصول، خدمت و یا

فرآیند جدیدی را تولید یا ارائه نماید.

**آیا می‌دانید افراد کارآفرین دارای چه ویژگی‌هایی هستند؟**

اکثر تعاریفی که از کارآفرینان وجود دارد، تعاریفی است که بیشتر ویژگی‌های فردی کارآفرینان را بیان می‌کند. تلاش

روانشناسان بیشتر در جهت یافتن ویژگی‌های شخصیتی مشترک کارآفرینان و سعی جامعه‌شناسان در جهت یافتن

ویژگی‌های جمعیت شناختی این افراد بوده است.

روانشناسان ویژگی‌های مختلفی را برای افراد کارآفرین ذکر کرده‌اند، اما ویژگی‌هایی که در اکثر تعاریف آنها

مشترک است، به شرح ذیل است:

### الف: ویژگی های روانشناختی



۱- خطرپذیری: همان طور که در تعریف کارآفرینی گفته شد، فرآیند کارآفرینی همراه با خطرپذیری است. کارآفرینان عموماً پذیرندگان خطرهای مطالعه شده و مدیریت پذیر یا حساب شده هستند. آنان ضرورتاً به دنبال کارهای پر خطر نمی روند، اما علاقه مند هستند تا برای آغاز یک فعالیت اقتصادی معمولی به مقدار متعادلی خطرپذیری کنند.

البته مخاطره پذیري کارآفرینان به این معنی نیست که آنها در کارشان قمار می کنند، بلکه در اقدام بکارهای

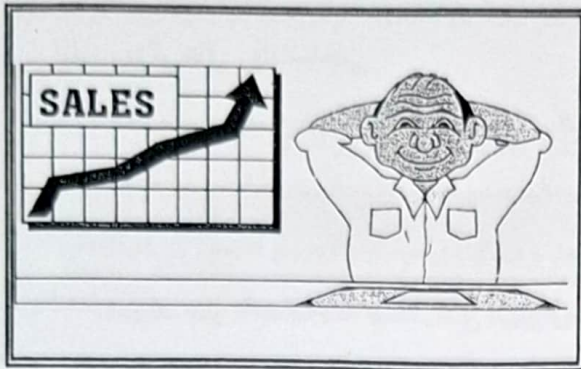
پرمخاطره، بسیار حساب شده و با دقت عمل می کنند و تمام تلاش خود را بکار می گیرند تا احتمالات را به نفع خود تغییر دهند.

اگر شما هم می خواهید کارآفرین شوید، باید سعی کنید که این ویژگی ها را در خود بوجود آورید. سعی کنید مهارت های خود را در موارد مختلف امتحان کنید و دست به کاری بزنید که احتمال شکست در آن وجود دارد. هر چند این کار از نظر دیگران احمقانه باشد، اما شما باید به توانایی ها و امکان موفقیت خود اعتماد و ایمان داشته باشید.

۲- استقلال طلبی: کارآفرینان افراد مستقل و استواری هستند که علاقه شدیدی به کنترل داشتن بر امور دارند، آنها نیاز زیاد به استقلال دارند، تا بتوانند تصمیمشان را خودشان بگیرند. یکی از مهم ترین دلایلی که آنها فعالیت اقتصادی شان را آغاز کرده اند، اجتناب از کار کردن برای دیگران است. آنها تمایل دارند رهبر باشند تا پیرو.

۳- مرکز کنترل درونی: کانون کنترل درونی، احساسی است که افراد برخوردار از آن معتقدند که شخصاً هدایت و کنترل سرنوشت شان را بدست دارند. آنها معتقدند که موفقیت یا شکست شان نتیجه اقدامات خودشان است تا حکم سرنوشت و یا تأثیر مطلق عوامل بیرونی و حوادث احتمالی نظیر شانس و بخت و اقبال.

شما چطور؟ آیا می توانید مسئولیت کارها و روند ادامه امور و نتیجه آن را بر عهده بگیرید یا خیر؟ چه بازی هایی را بیشتر دوست دارید؟ بازی هایی که در آنها شانس و اقبال عامل اصلی برد و باخت است یا مهارت؟



#### ۴- نیاز به موفقیت و پیشرفت: این ویژگی نیز

یکی دیگر از ابعاد اساسی شخصیت کارآفرینان است. آیا علت ترک شغل افرادی که در کار خود ماهر بوده و حقوق و دستمزد خوبی نیز دریافت می‌کرده‌اند، نیاز به توفیق به همراه نیاز به استقلال نبوده است؟ فرد کارآفرین هدف‌گرا است، حال این هدف ممکن است کسب سود

یا ثروت باشد، یا هدف سازمانی مثل بازاریابی محصولی جدید یا ارائه خدمتی موفقیت‌آمیز.

گاهی ممکن است تصور شود که کارآفرینان افرادی تشنه قدرت هستند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که کارآفرینان کسانی هستند که نیاز زیادی به پیشرفت و نیاز کمی به قدرت دارند. همچنین این افراد به وابستگی‌های اجتماعی، نیاز بسیار اندکی از خودشان نشان می‌دهند.

شما چطور؟ آیا حاضر به انجام کارهای روزمره و بدون زحمت هستید؟ یا مایلید کارهایی را که در آنها وظایف سخت‌تری بر عهده شما می‌گذارند، انجام دهید؟ اگر در جستجوی کاری پر فراز و نشیب هستید، این ویژگی کارآفرینان در شما نیز وجود دارد.

#### ۵- ایده‌پردازی و خلاقیت و نوآوری: خلاقیت همان خلق ایده‌های جدید است که این ایده‌ها ممکن است به

محصولات یا خدمات جدیدی نیز منجر شود. نوآوری نیز همانا ارائه محصول، فرآیند و خدمات جدید به بازار است. خلاقیت، فرآیند ایجاد هر چیز با ارزش است و در حقیقت پیدایی و تجلی یک اندیشه و فکر است. در حالی که نوآوری، فرآیند عملی ساختن آن اندیشه و فکر است. فرصت‌ها نیز، موقعیت‌هایی هستند که از بررسی نیازهای جامعه فراهم می‌شوند که کارآفرینان این نیازها را درک کرده اما افراد عادی قادر به درک آنها نیستند.

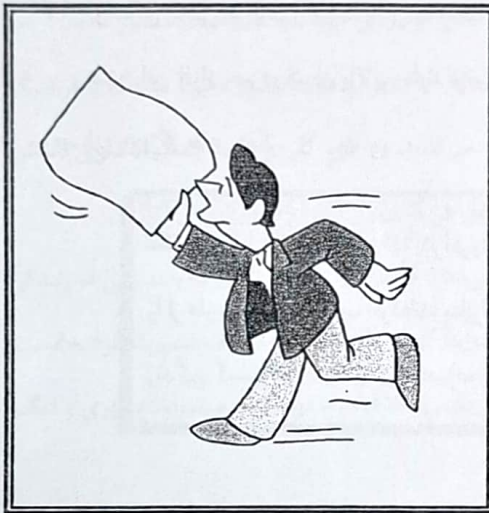
تا چه حد در انجام کارها سعی می‌کنید روش‌های جدید و نو را امتحان کنید؟ اگر همیشه در پی یافتن راه‌هایی به غیر از راه‌های ثابت شده خود و دیگران هستید گرایش به خلق ایده و نوآوری در شما وجود دارد. در فصول و گام‌های بعدی به شما یاد خواهیم داد چگونه با بهره‌گیری از روش‌ها و فنون خلاقیت می‌توانید توانایی خلاقیت و نوآوری خود را افزایش دهید.

#### ۶- اعتماد به نفس: کارآفرینان معمولاً اعتماد به نفس بالایی دارند، آنها توانایی‌ها و راهبردهای خود را قبول دارند،

خود را باور دارند و می‌دانند که می‌توانند.

۷- **تحمل ابهام:** تحمل ابهام و پذیرش عدم اطمینان جزء امور عادی زندگی است. تحمل ابهام، به معنی توانایی زندگی کردن بدون داشتن اطلاعات کامل از محیط است. تمایل افراد به آغاز یک فعالیت اقتصادی بدون اطمینان از اینکه موفق خواهند شد یا نه؟ اینکه، رقبا چگونه واکنش نشان می‌دهند؟ یا دقیقاً چه منابعی ممکن است مورد نیاز باشد، بیان‌کننده تحمل ابهام است. هرچند بعضی از کارآفرینان ممکن است وانمود کنند که بیش از حد ساختار یافته عمل می‌کنند، ولی به عنوان یک قانون کلی و به طور نسبی، توانایی و تحمل آنان در مقابل شرایط عدم اطمینان زیاد است و توانایی دارند تا با آگاهی نداشتن از اطلاعات کامل بکار ادامه دهند.

کارآفرینان به مراتب بیش از مدیران شرکت‌ها، قدرت تحمل ابهام را دارند، آنها بدون اینکه احساس تهدید و یا ناراحتی نمایند، قادرند به طور اثربخش با شرایط و اطلاعات مبهم، ناقص، غیر قطعی، سازمان نیافته و غیر شفاف دست و پنجه نرم کنند.



۸- **پشتکار بالا:** کارآفرینان افرادی هستند که در انجام کارهایشان مصمم و دارای پشتکار هستند. این افراد با مواجه شدن با شکست ناامید نمی‌شوند و به دنبال راهی می‌گردند که بر آن غلبه کنند و راه خود را تا رسیدن به موفقیت ادامه می‌دهند.

۹- **آرمان‌گرایی و داشتن دورنما:** کارآفرینان برای خود یک هدف نهایی در نظر می‌گیرند و ابتدا تصمیم می‌گیرند چه می‌خواهند، سپس برای رسیدن به آن برنامه‌ریزی می‌کنند و تلاش می‌کنند تا به آن هدف برسند.

۱۰- **پیشقدم بودن:** این افراد همیشه در انجام کارها، پیش‌تاز هستند و منتظر این نیستند که کسی آنها را بکار دعوت کند و یا از آنها بخواهد فعالیتی را انجام دهند.

۱۱- **اهل عمل و کار بودن:** کارآفرینان افرادی هستند که شب و روز نمی‌شناسند و برای رسیدن به اهداف خود هیچگاه دست از تلاش برنمی‌دارند. آنها در اوایل فعالیت اقتصادی خود، حتی ممکن است ماه‌ها بدون فوت وقت کار کنند.

۱۲- **نتیجه‌گرا:** کارآفرینان افرادی هستند که مخاطرات و سختی‌هایی را متقبل می‌شوند برای اینکه در نهایت به نتیجه برسند؛ این نتیجه، کسب درآمد، رسیدن به سود و یا رضایت شخصی است.

۱۳- کارآمد بودن: یعنی توانایی بهره‌برداری بدون اتلاف منابع. آنها سعی می‌کنند از کمترین منابع و زمان، حداکثر استفاده را ببرند.

۱۴- چاره‌جویی: کارآفرینان افرادی هستند که می‌توانند در برخورد با اتفاقات غیرمنتظره، راه‌حل‌های مبتکرانه‌ای ارائه دهند.

۱۵- بی‌صبوری: بدان معنا که در صورت تأخیر کارها آرامش خود را از دست می‌دهند و در نتیجه سریعاً در پی رفع موانع بر می‌آیند.

۱۶- علاقه‌مندی به یادگیری: کارآفرینان یادگیری را برای پیشرفت ضروری می‌دانند. بر این اساس آنان پیوسته تمامی ظرفیت خود را بکار می‌گیرند تا از محیط، مراکز آموزشی، تجربیات موفق، عوامل پیروزی و شکست و رقبا نکات مؤثری برای پیشبرد کسب و کار خود و عملکرد بهتر، فراگیرند.

۱۷- رهبری: یعنی ترغیب و جهت دادن به فعالیت‌ها و مدیریت منابع انسانی و مادی برای دستیابی به اهداف تعیین شده. این افراد حس رهبری بالایی دارند و می‌توانند با قدرت در مورد مسائل گوناگون تصمیم‌گیری کنند. و بسیاری ویژگی‌های دیگر.

نکته: بخاطر داشته باشید که کارآفرینان با این خصوصیات متولد نشده‌اند، بلکه این ویژگی‌ها را از طریق تجربه کسب کرده‌اند. بنابراین شما نیز می‌توانید با استفاده از تجربیاتی که در طول زندگی کسب می‌کنید چنین خصوصیات را در خود ایجاد نمایید.

### ب. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

بعد از شناخت ویژگی‌های رفتاری کارآفرینان، با مجموعه‌ای از ویژگی‌های دیگر آشنا می‌شویم که می‌توانند، تأثیر به‌سزایی در تصمیم‌گیری یک فرد برای کارآفرین شدن داشته باشند. به این ویژگی‌ها، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی می‌گویند که عبارتند از:

۱- تجربه کاری: کارآفرینان در صنعتی که کار خود را در آن آغاز می‌کنند، دارای تجربه قبلی هستند، بهره‌گیری از تجارب کاری قبلی در فعالیت‌های اقتصادی خاص



د همبستگی مثبتی با میزان دسترسی به موفقیت کاری دارد.

۲- نارضایتی از شغل قبلی: نارضایتی علت اصلی دور شدن فرد از شغل خود می‌باشد. در مورد کارآفرین، نارضایتی از شغل قبلی نه تنها او را وادار می‌کند که کار خود را ترک کند، بلکه این حس را در او ایجاد می‌کند که کار کردن در هیچ جای دیگری ارضاء کننده نخواهد بود. نارضایتی از شغل قبلی حاکی از چند موضوع است: اول اینکه بیشتر کارآفرینان فعالیت خود را با کار کردن برای شخص دیگری آغاز می‌کنند و دوم اینکه تنها در صورتی از این وضعیت خارج می‌شوند که نیازهایشان ارضاء نشود.

البته عدم شناخت کارفرما از روحیه کارآفرینانه فرد، موجبات نارضایتی وی را فراهم می‌نماید. این مسأله نه تنها کارفرما را از داشتن یک نیروی فعال و کارآزموده محروم می‌سازد، بلکه اغلب، رقابت جدیدی را نیز برای خود او ایجاد می‌کند، چرا که بیشتر کارآفرینان، فعالیت‌های اقتصادی را در حیطه‌ای که در آن تجربه دارند، آغاز می‌کنند.

۳- الگوی نقش: خانواده و دوستان نقش مهمی در کارآفرین شدن فرد بازی می‌کنند. تحقیقات نشان داده‌اند که غالب پدران کارآفرینان موفق در زمینه‌هایی با فناوری بالا، مالک و مدیر بوده‌اند. آنها در محیط خانواده با فرهنگ کارآفرینی آشنا می‌شوند و تجربیات کارآفرین شدن را کسب می‌کنند. به طور کلی وجود یک الگوی نقش کارآمد، افراد را به پذیرش مخاطرات کارآفرینی تشویق می‌کند.

۴- شرایط کودکی: نتایجی که از تحقیقات به دست آمده نشان می‌دهند که تجربیات کودکی تأثیرات به‌سزایی در زندگی آینده فرد دارد. به همین جهت است که مطالعات در خصوص شرایط کودکی افراد در ابعاد مختلف صورت گرفته است. اعضای خانواده و بخصوص والدین در پرورش حس استقلال‌طلبی، علاقه به موفقیت، مسئولیت‌پذیری و دیگر ویژگی‌های کارآفرینی در فرزندان خود بسیار مؤثرند.

۵- سن: به طور کلی، برای کارآفرین شدن داشتن سن مشخصی معیار نیست. اما نکته‌ای که وجود دارد، این است که هر چه سن افراد بالاتر می‌رود و سالخوردگی فرا می‌رسد، از خطرپذیری بیزار می‌شوند و نمی‌خواهند بر روی فعالیت‌های اقتصادی که ممکن است شکست بخورند، خطرپذیری کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که اکثر کارآفرینان، کسب و کار خود را در سنین بین ۲۵ تا ۴۵ سالگی آغاز می‌کنند و هر چه کارآفرین جوانتر باشد، امکان موفقیت او بیشتر است.

۶- سطح تحصیلات: زمینه‌های تحصیلی کارآفرینان مانند سن آغاز به فعالیت‌شان متفاوت است. بعضی از آنها ترک تحصیل کنندگان دبیرستانی هستند که یا مجبور شده‌اند مدرسه را بخاطر کمک مالی به خانواده ترک کنند و یا کسانی که دنیای واقعی را از مدرسه مهیج‌تر یافته و آن را ترک کرده‌اند.

با این وجود به طور کلی کارآفرینان، تحصیلات دانشگاهی داشته و تعداد زیادی از آنان دارای مدارج بالای علمی هستند. البته این امر تا حدود زیادی به جامعه بستگی دارد. اگر جامعه روی هم رفته از سطح دانش بالاتری برخوردار باشد، کارآفرینان آنها نیز تحصیلات بالاتری خواهند داشت.

۷- انگیزش برای آغاز فعالیت اقتصادی: مطرح شدن این سؤال که چرا افراد کارآفرین می‌شوند، مطلبی است که به

شرایط انگیزشی آنان مربوط می‌شود. کارآفرینان اغلب به دلیل ضرورت، شروع به فعالیت اقتصادی مستقل می‌کنند

خیلی زود دیر می‌شود از همین حالا به فکر ایجاد یک شغل کارآفرینانه باشید.

گاهی نیز انگیزه ایجاد کسب و کاری مرتبط با فعالیت قبلی فرد همراه با مدیریت مستقل، خود دلیل شروع یک فعالیت کارآفرینانه است. در حقیقت یکی از مهم‌ترین دلایل برای کارآفرینی، حس استقلال طلبی و عدم وابستگی به دیگران است.

در بعضی مواقع نیز، افراد در اثر روابط کاری و اجتماعی خاص، همچون اخراج یا برکناری موقت از کارشان، تشویق به راه‌اندازی یک شغل جدید شده‌اند.

نظام‌های آموزشی از جمله عواملی است که بر کارآفرین شدن افراد تأثیر دارد. اگر نظام آموزشی به گونه‌ای باشد که افراد بتوانند علاوه بر کسب دانش، چگونگی استفاده از آن را در محیط کار و بازار کار نیز یاد بگیرند؛ تعداد کارآفرینان و به دنبال آن، کسب و کارهای تازه زیاد خواهد شد.

و در نهایت قرار نگرفتن فرد در جایگاه اجتماعی مورد انتظارش، سبب می‌شود تا فرد به سوی فعالیت‌های کارآفرینانه برانگیخته شود. هنگامی که بین جایگاه اجتماعی فرد و انتظارات وی فاصله باشد، به سوی رفتارهای متفاوت از جمله کارآفرین شدن برانگیخته می‌شود.

شما به عنوان یک کارآفرین به چه مهارت‌هایی نیاز دارید؟

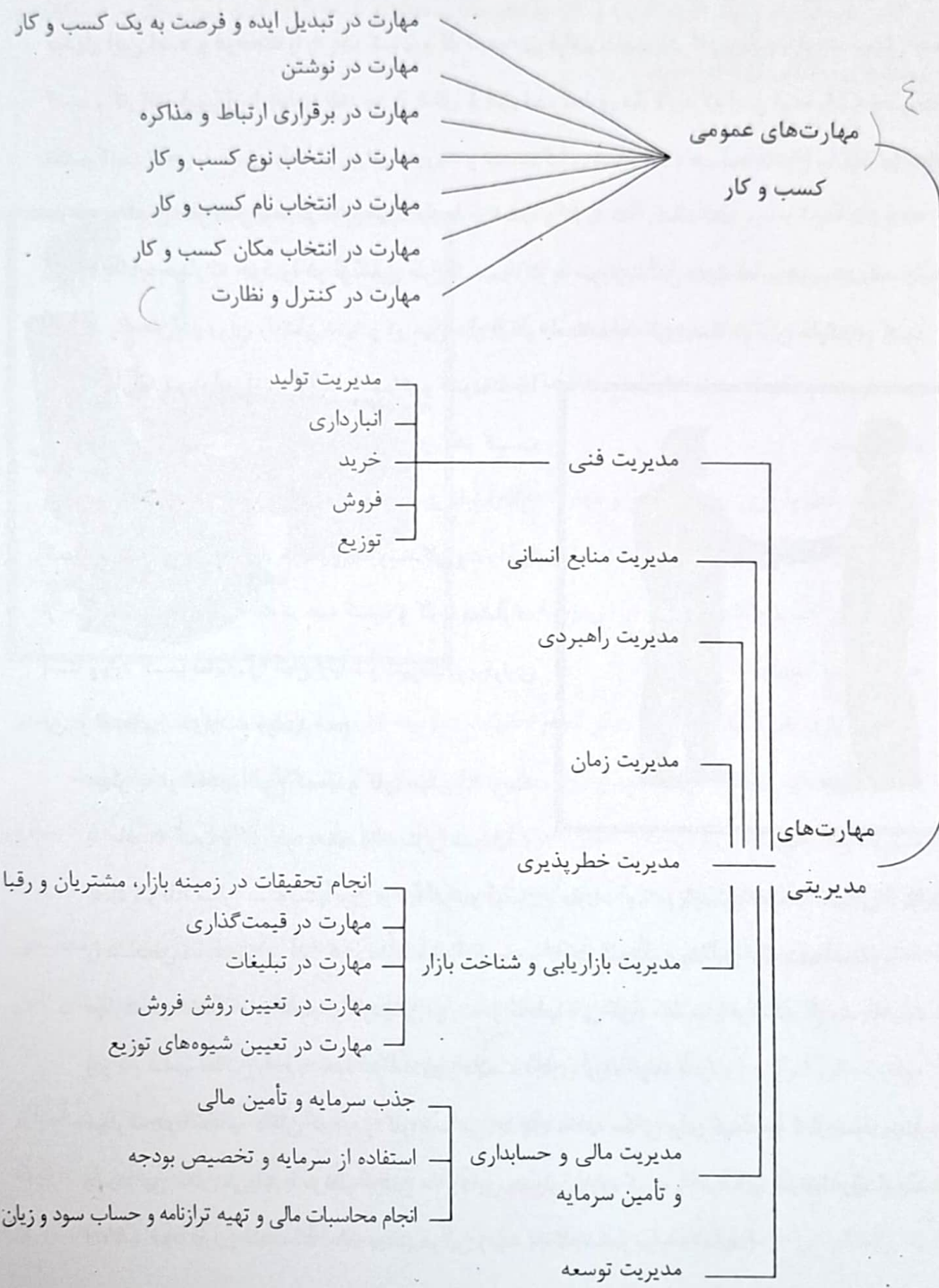
کارآفرینان برای راه‌اندازی و اداره یک کسب و کار موفق، به مهارت‌های گوناگون نیاز دارند. توانایی در بکارگیری صحیح دانش کسب شده و استفاده از آن در اداره کسب و کار، نمایانگر سطح مهارت‌های تخصصی یک کارآفرین است. این مهارت‌ها در کسب و کارهای گوناگون متفاوت است، و مسلم است که هر کسب و کاری به مهارت و دانش تخصصی خاص نیاز دارد. اما دانش و مهارت‌هایی نیز وجود دارند که در تمامی کسب و کارها مورد نیاز و مشترک است که عبارتند از:

- مهارت‌های عمومی کسب و کار
- مهارت‌های مدیریتی

پیش از اینکه تصمیم‌گیری مشورت کن و قبل از آنکه عمل کنی فکر کن

امام علی (ع)

نمودار ۱-۲ برخی از مهارت‌های مورد نیاز فرآیند کارآفرینی را ارائه می‌نماید.



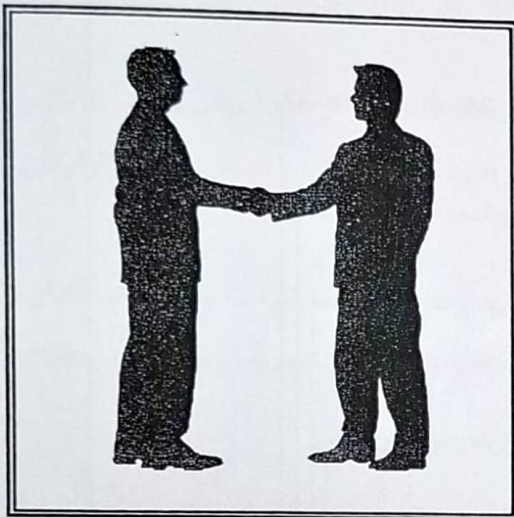
نمودار ۱-۲: برخی از مهارت‌های مورد نیاز فرآیند کارآفرینی

مهارت‌های ذکر شده هر کدام در گام‌های بعدی به تفصیل توضیح داده خواهد شد. این مهارت‌ها همراه با ویژگی‌های ذکر شده (در بخش ویژگی‌های کارآفرینان) می‌توانند در راه‌اندازی و تثبیت موقعیت یک کسب و کار مفید و مؤثر واقع شوند.

## الف- مهارت‌های عمومی

شما به عنوان یک کارآفرین ابتدا می‌باید در مورد ایده و فرصتی که در ذهن دارید، تحقیق کرده و سپس موجبات تبدیل این ایده و فرصت را به یک کسب و کار اقتصادی فراهم نمایید، (در گام چهارم با فرآیند تبدیل ایده به یک کسب و کار اقتصادی) آشنا خواهید شد. بعد از شکل گرفتن ایده تجاری نیاز دارید که این ایده را به صورت مکتوب تنظیم کنید؛ تا هم به عنوان راهنمایی برای مدیریت و تصمیم‌گیری شما باشد و هم به عنوان وسیله‌ای برای جذب سرمایه و تأمین منابع مالی و دیگر منابع مورد نیاز طرح کسب و کار به شما کمک کند.

شما باید مهارت خود را در نوشتن طرح کسب و کار به صورتی نشان دهید که به خوبی ایده‌تان را به نمایش بگذارید و امکان‌پذیری آن را نشان دهید و در عین حال از سوء استفاده ایده‌تان توسط دیگران جلوگیری کنید.



## مهارت در برقراری ارتباط مؤثر و سودمند با

سرمایه‌داران در جهت تأمین منابع برای راه‌اندازی یک کسب و کار، همچنین توانایی در برقراری ارتباط حضوری با صاحبان کسب و کارهایی دیگر، رقبا، خریداران، فروشندگان و... اینها از جمله مهارت‌هایی است که در همه کسب و کارها مشترک است و باید کسب نمایید. (با انواع ارتباط و شیوه‌های برقراری آن در گام‌های بعدی آشنا خواهید شد.)

- مهارت در انتخاب نوع کسب و کار: سپس با توجه به ماهیت کسب و کار خود به لحاظ میزان سرمایه و

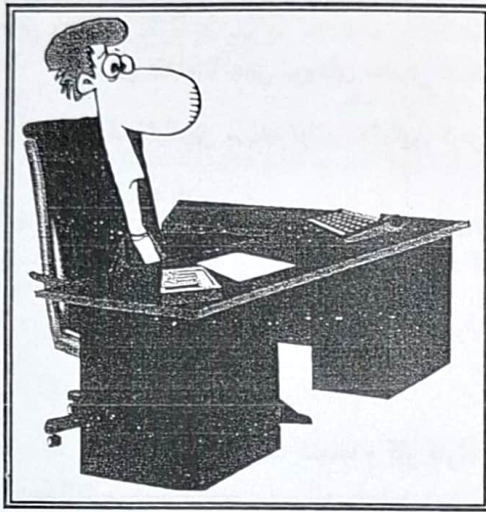
تعداد شرکا، میزان مسئولیت‌پذیری فرد یا افراد و قوانین و مقررات و... می‌باید نوع شرکت خدماتی / تولیدی خود را مشخص نمایید. (برای آشنا کردن شما با انواع کسب و کار در گام ششم مطالبی ارائه شده است.)

- مهارت در انتخاب نام کسب و کار: یعنی مهارت در انتخاب نامی گویا، متناسب با فرهنگ، ملیت، ماهیت شغل و... (در گام ششم، مطالبی راجع به نحوه انتخاب نام و علامت تجاری آورده خواهد شد.)

- مهارت در انتخاب مکان کسب و کار: شما می‌باید در انتخاب مکانی برای کسب و کار خود مهارت داشته باشید. این مکان می‌باید با در نظر گرفتن متغیرهایی همچون بازار، کسب و کارهای مرتبط، رقبا، مشتریان و... انتخاب شود. (برای کسب اطلاعات بیشتر در این زمینه به گام ششم مراجعه نمایید.)

- مهارت در کنترل و نظارت: بدست آوردن اطلاعات در مورد محیط و متغیرهای اثرگذار بر آن و همچنین اطلاع و آگاهی از وضعیت و روند انجام کسب و کار، به نحو مؤثری می‌تواند شما را در غلبه بر مسائل و مشکلات و رویدادهای احتمالی آن آماده سازد.

### ب- مهارت‌های مدیریتی:



- مدیریت فنی: یعنی مهارت در انجام فعالیت‌های تخصصی همچون تولید، انبارداری، خرید، فروش و توزیع محصولات، از جمله ضرورت‌هایی هستند که شما به عنوان مدیر یک کسب و کار باید با آنها آشنایی داشته باشید.

- مدیریت خطریذیری: یعنی توانایی و مهارت مقابله با پیشامدهای احتمالی و بازگشت به حالت تعادل در کسب و کار (برای کسب اطلاعات بیشتر در این زمینه به گام هفتم مراجعه نمایید).

- مدیریت بازاریابی: توانایی و مهارت در انجام تحقیقات در زمینه بازار، مشتریان، رقبا، مهارت در قیمت‌گذاری، در انتخاب شیوه‌های مناسب تبلیغات، تعیین روش مناسب برای فروش و گزینش کانال‌های مناسب توزیع است.

- مدیریت راهبردی: توانایی و مهارت در تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه‌ای جامع برای رسیدن به اهداف بلندمدت در کسب و کار. (در فصل هفتم مطالب بیشتری در خصوص مدیریت راهبردی ارائه شده است).

- مدیریت مالی و حسابداری و تأمین بودجه: یعنی مهارت در تأمین سرمایه، استفاده از این سرمایه و تخصیص بودجه و همچنین مهارت در ثبت و طبقه‌بندی اطلاعات و رویدادهای مالی روزانه و سالانه به منظور نشان دادن موقعیت مالی شرکت. (برای آشنایی بیشتر با مطالب این بخش به گام هفتم مراجعه نمایید).

- مدیریت روابط انسانی: محیط‌های کار، در واقع زمینه‌های پیچیده‌ای هستند که درک و فهم رفتار در آنها از طریق توجه به نگرش‌های کارکنان، روابط اجتماعی، ارتباطات غیررسمی و متغیرهای دیگر امکان‌پذیر است. توجه به روابط انسانی در محیط کار برای شما به عنوان یک کارآفرین به منظور اداره کسب و کارتان لازم و ضروری است. (با این بخش از مهارت‌ها در گام هفتم آشنا خواهید شد).



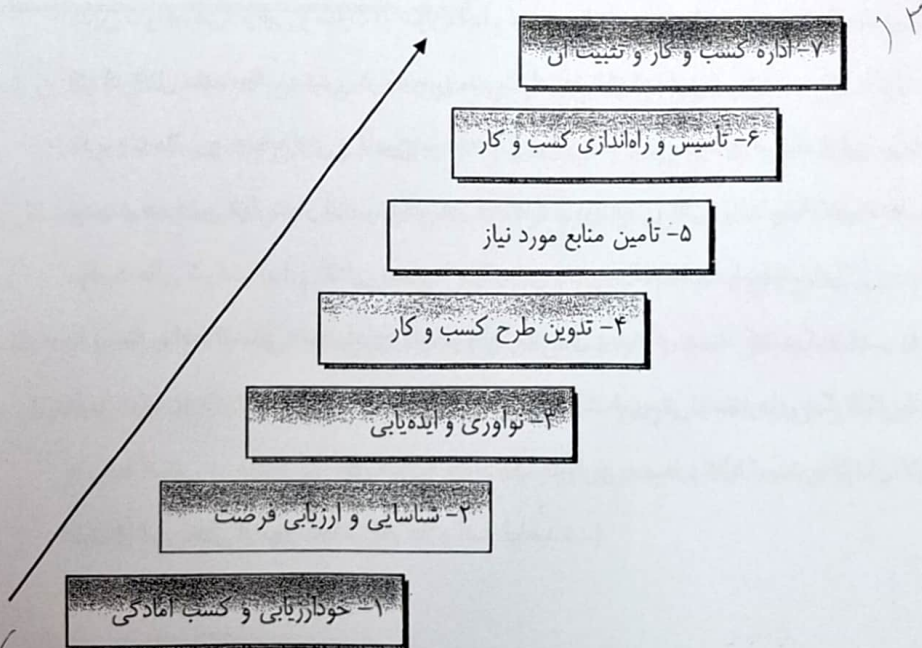
- مدیریت زمان: یعنی مدیریت استفاده بهینه از وقت، برای اجرای هر برنامه، بودجه‌بندی زمان از مهمترین اموری است که یک مدیر را قادر می‌سازد تا به نتایج مطلوب و مورد نظر برسد.

- مدیریت توسعه: در دنیای امروز همواره با تحولات شتابنده‌ای در فناوری و اطلاعات مواجه هستیم، لذا برای مقابله با چنین نیروهای متغیری شما به عنوان یک کارآفرین می‌باید توانایی دگرگون کردن و نو کردن را داشته باشید.

مدیریت توسعه روشهایی را فراهم می‌آورد که به طور منظم سبب تغییر سازمان و بهبود آن می‌شود، هدف از توسعه و بهبود سازمان اثربخش‌تر کردن آن و افزایش فرصت‌ها برای افراد است تا بتوانند نیروهای بالقوه خود را به فعل درآورند.

■ برای راه‌اندازی یک کسب و کار کارآفرینانه چه فرایندی را باید طی کنید؟

کارآفرینان با غلبه بر نیروهایی که در برابر پیدایش چیزی مقاومت می‌کنند و با پیدایش تغییرات مخالف هستند، باید موقعیتی را بیابند، فرصتی را کشف کنند، ارزیابی کنند و آن را ایجاد نمایند و توسعه دهند.  
این فرآیند خود دارای هفت مرحله مجزاست:



## ۱- خودارزیابی و کسب آمادگی:

زندگی کارآفرینی، زندگی ساده و راحتی نیست. این افراد می‌باید برای رسیدن به رفاه اقتصادی، کسب درآمد بیشتر و همچنین رسیدن به رضایت شغلی و شخصی، انرژی بیشتری صرف نمایند.

توانایی مقابله با مشکلات، محدودیت‌ها و شکست‌ها، ویژگی است که کارآفرینان می‌باید آن را دارا باشند. البته اینگونه نیست که یک کسب و کار کارآفرینانه همواره با سختی همراه باشد، اما در سال‌های ابتدایی و همچنین زمانی که تا رسیدن به رونق اقتصادی می‌باید طی شود، همواره مسائل و مشکلاتی هستند که بر سر راه کارآفرینان بوجود خواهند آمد، لذا برخورد با این مسائل نیازمند توانایی مقابله و تحمل و بردباری است.

در نتیجه ارزیابی ویژگی‌های شخصیتی و توانایی‌های فرد، قبل از شروع کسب و کار و فعالیت اقتصادی باید مورد توجه قرار گیرد و کارآفرین از طریق پرسشنامه‌ها و آزمون‌های مختلف نسبت به ارزیابی مهارت‌ها و توانایی خود اقدام نماید و برای کسب مهارت‌های مورد نیازی که در آنها آمادگی نسبی ندارد و نیاز به آموزش و مهارت لازم می‌باشد، تلاش نماید.

## ۲- شناسایی و ارزیابی فرصت

شناسایی فرصت و ارزیابی آن یکی از مشکل‌ترین کارهاست. اکثر فرصت‌های مناسب و خوب تجاری به ناگاه و خود به خود نمایان نمی‌شوند بلکه فرد کارآفرین با هوشیاری و توجه به اطراف و موقعیت‌های مختلف، فرصت‌های بالقوه‌ای که وجود دارند را کشف می‌کند.

فرد کارآفرین در هر موقعیتی به فکر یافتن احتیاجات جدید و فرصت‌هایی برای ایجاد مشاغلی است که این احتیاجات و حوائج را برطرف کند، او همیشه در پی آن است که محصول بهتری تولید کند. مثلاً کارآفرینی که در فعالیت تولید اسباب‌بازی مشغول بکار می‌باشد، همیشه در اسباب‌بازی‌های کودکان اطرافیان خود، در پی یافتن چیزی است، او با تحت نظر گرفتن بچه‌های اطراف خود و شناسایی علایق و نیازهای آنها، در پی آن است که محصولی جدید و مورد علاقه آنها تولید کند.

کارآفرینان اغلب از راه و روش مشخصی برای شناسایی فرصت‌های تجاری استفاده نمی‌کنند، ولی اغلب منابع مفیدی در اختیار دارند، که از آن جمله می‌توان به مصرف‌کنندگان و همکاران تجاری، اعضای نظام توزیع و اهل فن اشاره کرد.

در فصول آینده، با منابعی که شما را در یافتن ایده‌ها و فرصت‌های مناسب برای آغاز فعالیت کارآفرینانه یاری می‌رسانند، آشنا خواهیم کرد.

نکته‌ای که باید در بحث فرصت‌ها اشاره کرد، این است که فرصت باید با مهارت‌ها و اهداف شخصی کارآفرین مطابقت کند. این موضوع به ویژه از این رو اهمیت دارد که کارآفرین قادر باشد، زمان لازم را منظور و تلاش مورد نیاز را برای رسیدن به موفقیت اعمال کند. همچنین کارآفرین باید آنقدر به فرصت موجود اطمینان داشته باشد تا در جهت توسعه و تحقق آن از هر گونه جانفشانی دریغ نرزد. برای ارزیابی فرصت ابتدا باید به سوالات زیر پاسخ دهید:

- تأمین کننده چه نیازی در بازار است؟
- مشاهدات شخصی فرد درباره این نیاز در بازار چه چیزهایی بوده است؟
- شرایط اجتماعی حاکم بر این نیاز کدام است؟
- چه نوع اطلاعات و داده‌های تحقیقاتی توجیه‌کننده این نیاز بازار است؟
- چه حق‌نیت‌هایی ممکن است برای تحقق این نیاز لازم باشد؟
- چه رقابتی در این بازار وجود دارد؟ چگونه می‌خواهید عملکرد این رقابت را شرح دهید؟
- بازار بین‌المللی چه وضعیتی دارد؟
- رقابت بین‌المللی چه وضعیتی دارد؟
- هزینه این فعالیت از کجا تأمین می‌شود؟

به طور کلی در بخش شناسایی و ارزیابی فرصت باید این مراحل را طی کنید:

- ایجاد و افزایش فرصت
- ارزش حقیقی و مفهومی فرصت
- خطر احتمالی و بازده فرصت
- تناسب فرصت با مهارت‌ها و اهداف کارآفرین
- موقعیت رقابتی

### ۳- نوآوری و ایده‌یابی

در این مرحله، فرد کارآفرین می‌باید بعد از کشف فرصت‌های نهفته در بازار، ایده‌های مناسب را استخراج نماید. بدین معنی که از بین سر نخ‌های متعددی که باعث کشف این فرصت شده است پس از بررسی، یکی از آنها را انتخاب نماید. و سپس ایده انتخابی را با نوآوری و ابتکار عمل به ظهور برساند و به آن نمود عینی بدهد. در حقیقت نوآوری زمانی صورت می‌گیرد که ایده تبدیل به



ایده‌های درخشان اغلب نزدیکتر از آن چیزی هستند که فکر می‌کنید

یک محصول یا خدمت شود و در نهایت برای صاحب آن کسب درآمد و سود بیشتر به همراه داشته باشد.

#### ۴- تدوین طرح کسب و کار:

یک طرح کسب و کار خوب برای بهره‌گیری از فرصت تعیین شده تدوین می‌شود. در گام پنجم با اجزا و نحوه نوشتن یک طرح تجاری مناسب آشنا خواهیم شد. طرح تجاری در حقیقت برنامه کاری شما برای راه‌اندازی یک کسب و کار است که به صورت مکتوب نوشته شده است.

#### ۵- تأمین منابع مورد نیاز:

منابع مورد نیاز برای ایجاد و راه‌اندازی کسب و کار نیز باید مشخص شود. فرآیند تأمین منابع با برآورد منابع فعلی کارآفرین آغاز می‌گردد. سپس آن دسته از منابعی که حساس و حیاتی هستند، باید از آنهایی که فقط کمک کننده‌اند، متمایز گردند. باید توجه داشته باشید که میزان و تنوع منابع مورد نیاز را دست کم نگیرید. باید خطرپذیری‌هایی را که با منابع ناکافی یا نامناسب همراه هستند نیز مشخص کنید. کارآفرین باید همواره در جستجوی جذب منابع بیشتر برای توسعه فعالیت کارآفرینانه خود باشد. هر چه فعالیت کارآفرینانه توسعه یابد، احتمالاً بودجه بیشتری هم برای تأمین اعتبار رشد فعالیت کارآفرینانه نیاز خواهد بود.

به طور کلی برای تأمین منابع مورد نیاز باید مراحل زیر را طی کرد:

#### - منابع موجود کارآفرین

- فاصله بین منابع و ملزومات موجود و منابع و ملزومات مورد نیاز

- دسترسی به منابع مورد نیاز

#### ۶- تأسیس و راه‌اندازی کسب و کار:

در مرحله تأسیس، فرد کارآفرین با توجه به انتخاب ایده و تصمیم به تبدیل آن ایده به یک محصول یا خدمت، با استفاده از منابع فراهم شده، اقدام به اخذ مجوزهای لازم می‌نماید و بر اساس زمانبندی طرح تدوین شده مراحل تأسیس و راه‌اندازی را مدیریت نموده و عملاً کسب و کار و فعالیت اقتصادی خود را آغاز می‌کند.

#### ۷- اداره کسب و کار و تثبیت آن:

کارآفرین پس از تأسیس، راه‌اندازی و کسب منابع باید آنها را در اجرای طرح تجاری بکار بندد. مشکلات عملیاتی این بنگاه در حال رشد نیز باید بررسی شود. شیوه مدیریتی و سامانه کنترلی باید طوری انتخاب شود که دامنه هر مشکلی را بتواند با دقت کنترل کند.

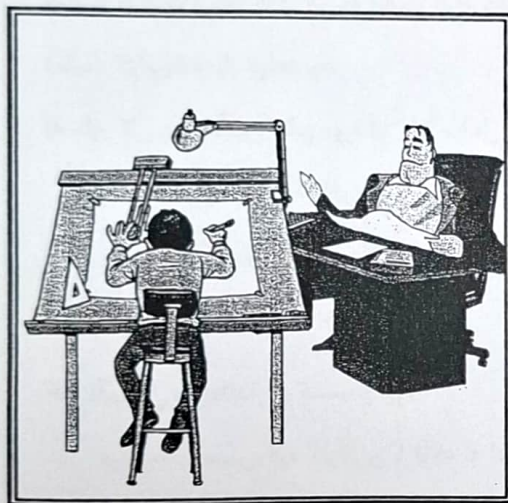
اداره بنگاه از طریق طی مراحل زیر مقدور و ممکن می‌شود:

- شیوه مدیریتی
- متغیرهای کلیدی برای موفقیت
- شناسایی مشکلات موجود و مشکلات بالقوه
- اعمال سامانه‌های کنترل (برای نظارت)
- ارزیابی و اصلاح

### انواع کارآفرینی:

ابتدا اعتقاد بر این بوده که فقط با راه‌اندازی یک فعالیت و یا کسب و کار مستقل می‌توان کارآفرین شد، اما نگران نباشید اگر شما در استخدام شرکت یا مؤسسه‌ای هستید نیز می‌توانید کارآفرینانه عمل کنید، به این نوع کارآفرینی، «کارآفرینی درون سازمانی»<sup>۱</sup> اطلاق می‌شود.

به عبارتی کارآفرینان مستقل<sup>۲</sup>، افرادی هستند که یا به صورت شخصی و یا با مشارکت مالی سرمایه‌گذاران دیگر اقدام به فعالیت کارآفرینانه می‌کنند و مسئولیت خطرات آن را می‌پذیرند.



اما هنگامی که فرد کارآفرین به استخدام سازمانی درمی‌آید، به تبع محدوده مسئولیت‌ها و اختیارات سازمانی خود، نقش دیگری پیدا می‌کند که کمی با نقش آزاد و مستقل متفاوت است و همین نقش، به مرور در او مهارت‌هایی بیشتر و متفاوت با کارآفرینان مستقل ایجاد می‌کند. در فرآیند کارآفرینی درون سازمانی افراد کارآفرین تلاش می‌کنند تا در سازمان‌هایی که معمولاً سنتی و بروکراتیک است، تغییراتی ایجاد کنند و فعالیت کارآفرینانه‌ای را به انجام برسانند.

یکی از تفاوت‌های اساسی کارآفرینان درون سازمانی در این است که کارآفرین درون سازمانی در مقایسه با کارآفرین مستقل کمتر می‌تواند از ابتدای فرایند نوآوری (خلق ایده) تا انتهای آن (بخش تجاری) بر امور نظارت داشته باشد یا مجری آن باشد.

1- Intrapreneurship  
2- Entrepreneurship

به عقیده برخی محققان، عمده فعالیت‌های کارآفرینان در سازمان، شامل توسعه کالا و خدمات جدید، معرفی روش‌های جدید تولید، تشخیص بازارهای جدید، پیدا کردن منابع جدید خرید و توسعه و بهبود سازمان می‌شود. زمانی نیز خود سازمان‌ها سعی می‌کنند شرایطی را فراهم کنند تا همه کارکنان بتوانند در نقش یک کارآفرین انجام وظیفه کنند و تمام فعالیت‌های کارآفرینانه فردی و گروهی را به‌طور مستمر، سریع و راحت به ثمر برسانند. به این نوع کارآفرینی «کارآفرینی شرکتی» می‌گویند.

البته کارآفرینان سازمانی با مبتکران و یا مدیران موفق یکی نیستند. آنها دارای ویژگی برجسته‌ای همچون خطرپذیری هستند و بیشتر توجه‌شان به بخش تجاری، بازار و مشتری‌هاست. در حالیکه مبتکران و مدیران به مسائل فنی توجه دارند. ویژگی‌های بارز کارآفرینان سازمانی از این قرار است:

- کارآفرینان سازمانی، تحقیقات بازار را خودشان انجام می‌دهند.
- آنها تصمیم‌گیرندگان خوبی هستند، حتی در شرایطی که اطلاعات کافی وجود ندارد.
- ارتباطات آنها بیشتر از نوع غیر رسمی و مخالف سلسله مراتب سازمانی است.
- آنها به راحتی از کنار مسائل و مشکلاتی که می‌بینند، نمی‌گذرند و بیشتر حلال مشکلات هستند.
- ارتباطشان با افرادی که خوب کار می‌کنند، بسیار خوب و نزدیک است.
- و بالاخره کارآفرینان سازمانی به منابع، فناوری، افراد و دانش سازمان‌ها به منظور توسعه محصول و... احتیاج دارند. همینطور به اعتماد و حمایت آنها برای ادامه و سعی بیشتر نیازمندند.

### کارآفرینان چه نقشی در توسعه جوامع بازی می‌کنند؟

کارآفرینی نماد کوشش و موفقیت در امور تجاری است و کارآفرینان نقش اساسی در توسعه اقتصادی جوامع بازی می‌کنند. آنها به دلیل رهبری، مدیریت، نوآوری، کارایی، ایجاد شغل، رقابت، بهره‌وری و تشکیل صنایع جدید، سهم مهمی در رشد اقتصادی دارند.

از نظر جمع‌کثیری از اقتصاددانان و صاحب‌نظران و دانشمندان، کارآفرینان موتور حرکت و رشد اقتصادی یک جامعه هستند که در یک محیط رقابتی و شرایط عدم تعادل، جامعه را به حرکت درمی‌آورند و توسعه می‌بخشند. از آنجایی که کلید موفقیت کارآفرینی یافتن روش‌های خلاقانه است، کارآفرین با بکارگیری فناوری‌های جدید و شیوه‌های نوین، سریع‌تر و کم‌هزینه‌تر نیازهای جامعه را به نحو احسن برآورده می‌سازد.

این به معنای تولید کالاهای موجود با هزینه‌های کمتر یا ارتقاء کیفیت آنها و یا به معنای ایجاد بازارهایی برای کالاهای کاملاً جدید است. علاوه بر نقش اقتصادی کارآفرینان، آنها در اجتماع نیز تأثیرات شگرفی بر جای می‌گذارند

آنها سبب پویایی و افزایش بهره‌وری در اجتماع شده و ارزش کار را افزایش می‌دهند و روحیه سعی و تلاش را در جامعه بالا می‌برند.

کارآفرینان سبب تشویق جامعه به کارهای خلاق و کارآفرینانه می‌شوند و همین امر سبب رشد و بالندگی اجتماعی می‌شود.

### چرا برخی از کارآفرینان با شکست مواجه می‌شوند؟



موفقیت در کسب و کار هیچگاه به صورت خود به خودی و یا بر اساس شانس نیست، بلکه اصولاً به سازماندهی و بصیرت فرد مؤسس و کارآفرین بستگی دارد. بخاطر داشته باشید اولین سال‌های راه‌اندازی یک کسب و کار مسلماً پر فراز و نشیب خواهد بود. اما شما می‌توانید با ذهنی آماده و با اتکاء به تجربیات دیگران در زمینه‌های مختلف از بروز مشکلات متعدد جلوگیری کنید. دقت و تلاش نمایید به عنوان یک کارآفرین از

اشتباهات ذیل در شروع و راه‌اندازی یک کسب و کار اجتناب کنید.

- ۱- حرکت بدون یک برنامه منسجم در کسب و کار: به عنوان مثال درصد باز کردن یک مغازه هستید، محلی را انتخاب می‌کنید که باید هزینه اجاره آن را بپردازید، ممکن است مخارج زیادی نیز برای تهیه دکور مناسب متحمل شوید، بدون آنکه به نحوه بازگشت این هزینه‌ها بیاندیشید. عدم برنامه‌ریزی صحیح در واقع علت مشکلاتی از قبیل فقدان سرمایه کافی و جریان انداختن ضعیف نقدینگی است. پس بخاطر داشته باشید در هنگام راه‌اندازی یک کسب و کار یک برنامه کاری منسجم با در نظر گرفتن تمام امور مالی، بازاریابی و دیگر موارد را طراحی کنید.
- ۲- فقدان سرمایه کافی: شما به عنوان صاحب کسب و کار، می‌باید تخمین بزنید به چه مقدار پول نیاز دارید تا بتوانید کار خود را راه‌اندازی کنید و آن را خوب اداره کنید.
- ۳- پیش‌بینی ناقص بودجه: تازه کاران تجارت معمولاً نیازهای مالی خود را دست کم می‌گیرند. این افراد در ابتدای کار هزینه زیادی را صرف خرید لوازم اداری و محصولاتی می‌کنند که ممکن است بسیار تخصصی‌تر از آنچه باشند که به آن نیاز دارند. همچنین به این موضوع توجه نمی‌کنند که اکثر مشتریان به طور اقساط خرید می‌کنند و بازگشت پول به کندی انجام می‌گیرد. به همین علت مشاوران مدیریت معمولاً پیشنهاد می‌کنند که پس از محاسبه بودجه جاری مورد نیاز برای تولید و تجارت، حداقل درصدی متناسب با حاشیه امن به آن اضافه کنید به این ترتیب برای مدیریت خطرپذیری‌های احتمالی آماده خواهید شد.

۴- **قیمت گذاری غلط:** گاهی کارآفرینان تازه کار، فریب کمیت را می‌خورند و به کیفیت اهمیت نمی‌دهند، آنها می‌اندیشند اگر جنس‌ها را ارزان قیمت عرضه کنند، فروش بهتری خواهند داشت و به زودی میلیونر می‌شوند. اما این تصور غلط است.

بخطرات داشته باشید قبل از قیمت‌گذاری همه چیز را بسنجید، هزینه‌های ثابت و متغیر را حساب کنید، روش‌های تجاری و قیمت‌های رقبا را مورد توجه قرار دهید و راهبردهای فروش و بازاریابی خود را بهینه کنید.

۵- **غفلت از بازاریابی:** تعداد کمی از کارآفرینان و یا افرادی که به تازگی کسب و کاری را راه‌اندازی کرده و وارد دنیای تجارت شده‌اند، برای بازاریابی اهمیت قائل می‌شوند و برنامه و بودجه خاصی برای آن در نظر می‌گیرند. اغلب تصور می‌کنند که این کار یک خرج غیرضروری است؛ در صورتی که بازاریابی خرید را تضمین می‌کند. به یاد داشته باشید اولین افرادی که برای راه‌اندازی کسب و کار خود به آنها نیاز دارید، بازاریاب‌ها هستند، آنها هستند که می‌توانند شما را به دیگران معرفی کنند، و پس از معرفی آنها، موقعیت فروش فراهم خواهد شد.

۶- **در نظر نگرفتن رقابت:** بسیاری از مؤسسين یک کسب و کار یا بنگاه اقتصادی، فعالیت خود را مشابه دیگران انجام می‌دهند. اطمینان حاصل کنید که در کار شما چیزی منحصر به فرد و متفاوت از دیگر رقبا وجود دارد.

۷- **نداشتن انعطاف‌پذیری لازم:** هرگز فراموش نکنید که انعطاف‌پذیر باشید، کالا و روند فعالیت و بازاریابی خود را به گونه‌ای تطبیق دهید که بتوانید با رقبای بزرگ رقابت کنید.

۸- **اسارت در کسب و کار به جای ریاست بر آن:** در آغاز فعالیت یک کسب و کار، اتفاقات ناگهانی اما قابل پیش‌بینی به وقوع می‌پیوندند که می‌توان آنها را توسط تجربیات شخصی، با استفاده از روش آزمون و خطا حل کرد، اما همین‌طور که تجارت شما رشد می‌کند، مسائل پیچیده‌تر می‌شود و این دو روش دیگر پاسخگوی آنها نخواهد بود. بدون داشتن سیاست معین در مورد مشخصات مشاغل، استخدام‌ها، اخراج‌ها، تعطیلات، نحوه جبران، کمبودها، چگونگی ترفیع‌ها و... شرکت و تجارت نوپای شما در معرض آسیب‌ها و خطرات جدی قرار خواهد گرفت و نهایتاً کسب و کار ضعیف خواهد شد.

۹- **رئیس در حد عالی، کارمندان در حد معمولی:** گاهی صاحب یک کسب و کار، بسیار آگاه و علاقه‌مند به شغل خود است و معلومات وی در زمینه کاری‌اش در سطح عالی است، اما با داشتن کارکنانی بی‌تجربه و بی‌انگیزه سقوط می‌کند و دچار ورشکستگی می‌شود. پس اطمینان حاصل کنید که حتماً کارکنانتان از دانش و مهارت‌های لازم برخوردارند.

۱۰- **روابط غلط:** شروع هر فعالیتی احتیاج بکار فراوان و سامانه پشتیبان دارد. فشار تعهدات زمانی و مسائل مالی باعث بروز مشکلاتی در روابط خواهد شد. باید قدری از بار خود سبک کنید و از کمک نزدیکان و دوستان و

کارمندان خود استفاده کنید. بسیاری از اشتباهات به این دلیل بروز می‌کند که کارآفرینان نوپا اغلب تصور می‌کنند که می‌باید تمام کارها را خود به تنهایی انجام دهند. در حالیکه بهتر است با توجه به شناخت نقاط قوت خود و پذیرش نقاط ضعف خود، برخی امور را به دست متخصصین خاص آنها بسپارند.

۱۱- **رشد کنترل نشده:** گاهی اوقات، یک کسب و کار کوچک که خیلی سریع رشد می‌کند، می‌تواند موجبات ورشکستگی خود را فراهم سازد. اگر تولید کالای شما همگام با تقاضای لازم در بازار نباشد، رشدی که شما به عنوان صاحب یک کسب و کار توقع دارید و از آن خشنود هستید، می‌تواند موجودیت تجارت و سرمایه شما را تهدید کند. اطمینان حاصل کنید که هرگز رشد تجارت و کسب و کارتان از دستان خارج نشود.

۱۲- **راه اندازی یک کسب و کار فقط برای هیجان:** گاهی افرادی که در پی راه اندازی یک کسب و کار هستند، افراد رویایی، خیال پرداز و ماجراجو هستند که بیشتر به دنبال هیجان می‌گردند. این افراد به جای تفکر و تحمل جزئیات دشوار این کار، به فکر پیش روی هستند و می‌خواهند که مسایل و بحرانها را به نوعی پشت سر بگذارند تا دوباره به میدان بازگردند و ماجراهای آن را دنبال کنند، اما خستگی و ملالت از همین مسائل جزئی به تدریج ظاهر زیبای تجارت را به خطر خواهد انداخت.

بخاطر داشته باشید با بیان این موارد قصد ترساندن شما را نداریم بلکه می‌خواهیم شما را برای مسیر پر فراز و نشیبی که دارید، آماده کنیم.

ناچیز پنداشتن مشکلات در شروع یک کسب و کار یکی از بزرگترین موانع کارآفرینی است که در صورت شناخت و مقابله با آنها و صبور بودن در مقابله با آنها، می‌توانید به موفقیت دست یابید.

#### «جایگاه تمرکز در زندگی کارآفرینانه»

پیرمرد میلیونر به طرف استخر رفت، تکه نانی را از جیب بزرگ کت کهنه خود درآورد و آن را ریز ریز کرد تا جایی که می‌توانست آن را دورتر از خود روی آب ریخت.

«غازها» همه جمع شدند و سر تکه‌های نان به جان هم افتادند. اما قو، به دلیلی، اعتنایی نکرد، گویی غذا را ندیده است و انگار غذا خوردن با دیگر پرندوها را کسر شأن خود می‌دانست.

میلیونر گفت: «زندگی مردم عادی مانند زندگی غازهاست. حواس آدمهای عادی را هر روز دوستان، فامیل و حتی خودشان پرت می‌کنند، و تا حواسشان پرت می‌شود فراموشی سراغشان می‌آید. یادشان می‌رود که «هدفی» دارند.

امروز این را می‌خواهند فردا چیزی دیگر را. دنبال کارهای ریز و بازی‌های خرد که سر راهشان ریخته می‌روند. اما آدمهای فوق العاده که انسانهای آگاهی‌اند، مثل آن قو هستند که می‌شود گفت نماد فرزاندگی است. آنها «تمرکز» دارند. قرص و محکم در مرکز هستی خود مستقرند و چیزی نمی‌تواند حواسشان را پرت کند.

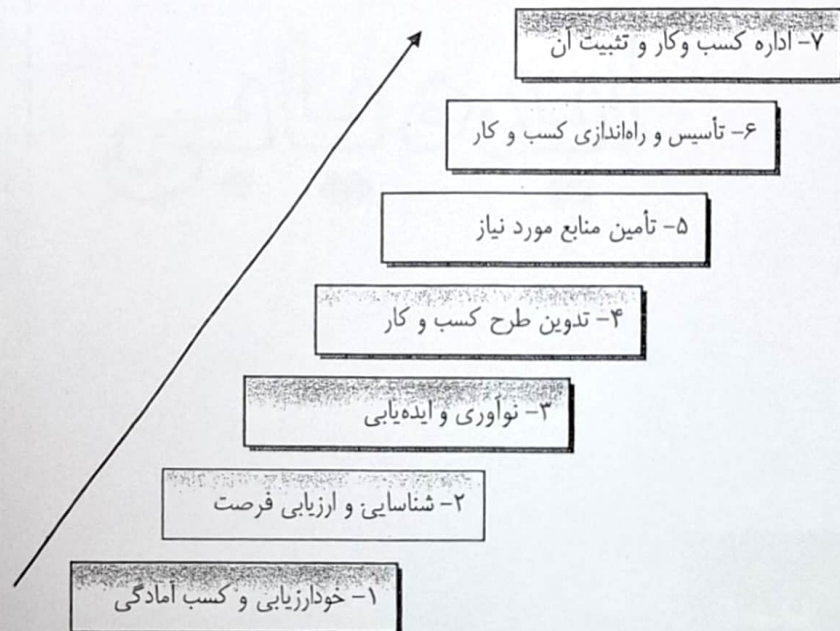
اراده آدمهای عادی ضعیف است چون چیزی نیستند جز رشته‌ای از خودهای کوچک متفاوت و اغلب در تضاد با هم.

## خلاصه و جمع‌بندی:

در دنیای حاضر کارآفرینی یکی از عوامل رشد و توسعه اقتصادی کشورها به شمار می‌رود. کارآفرینان با بهره‌گیری از توان درون فردی و مهارت کسب و کار موجبات تعالی سازمان و نهاد اجتماعی خود را فراهم می‌آورند. کارآفرینی در مکاتب مختلف معانی متفاوتی دارد، اقتصاددانان، کارآفرینان را به لحاظ نقش اقتصادی که در جامعه دارند، مورد توجه قرار می‌دهند.

علم روانشناسی و روان‌شناسان به بررسی الگوهای رفتاری و ویژگی‌های خاص کارآفرینان می‌پردازند، و دانشمندان مدیریت نیز به تشریح کارآفرینی و ایجاد جو و محیط کارآفرینانه در سازمان‌های موجود می‌پردازند. به دلیل وجود تفاوت در تعاریف ارائه شده، ویژگی‌های ذکر شده برای کارآفرینان نیز متنوع است. روانشناسان خصایصی از قبیل خطرپذیری، مرکز کنترل درونی، استقلال طلبی، میل به موفقیت و پیشرفت، ایده‌پردازی و خلاقیت، اعتماد به نفس و... را از ویژگی‌های افراد کارآفرین ذکر کرده‌اند. از سوی دیگر جامعه‌شناسان ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شامل تجربه کاری، نارضایتی از شغل قبلی، الگوی نقش، سن، تحصیلات، انگیزش، شرایط کودکی را مورد بررسی و توجه قرار داده‌اند. مهارت‌های کارآفرینان نیز شامل دو دسته مهارت‌های عمومی و مهارت‌های مدیریتی است که هر کدام به تفصیل با استفاده از نمودار توصیف شدند.

در نهایت در قسمت آخر این بخش توضیح دادیم که فرآیند کارآفرینانه ۷ مرحله است که شامل:



علاوه بر آنچه ذکر گردید، در انتهای گام دوم، انواع کارآفرینی، نقش کارآفرینان در توسعه اقتصادی و دلایل عمده‌ای که باعث شکست کارآفرینان می‌شود نیز شرح داده شد.

## سوالات برای بحث و بازنگری

- ۱- تعریفی از کارآفرینی بر مبنای دیدگاه اقتصاددانان بنویسید.
  - ۲- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارآفرینان را نام ببرید و در مورد آنها توضیحاتی ارائه دهید.
  - ۳- مهارت‌های کارآفرینی را نام ببرید.
  - ۴- فرآیند کارآفرینانه را توضیح دهید.
  - ۵- جملات اشتباه را مشخص کنید.
- الف) کارآفرینان افرادی هستند که در کارشان قمار می‌کنند.
- ب) کارآفرینان، افرادی معتقد به شانس هستند (موفقیت و شکست را نتیجه شانس، بخت و اقبال می‌دانند)
- ج) کارآفرینان بیشتر به دنبال کسب قدرت هستند.
- د) عنصر مهم کارآفرینی، نوآور بودن است.
- ه) مدیران بیشتر از کارآفرینان قدرت تحمل ابهام را دارند.
- ۶- اشتباهاتی را که ممکن است افراد هنگام راه‌اندازی کسب و کار خود مرتکب شوند، نام ببرید.

## تکلیف:

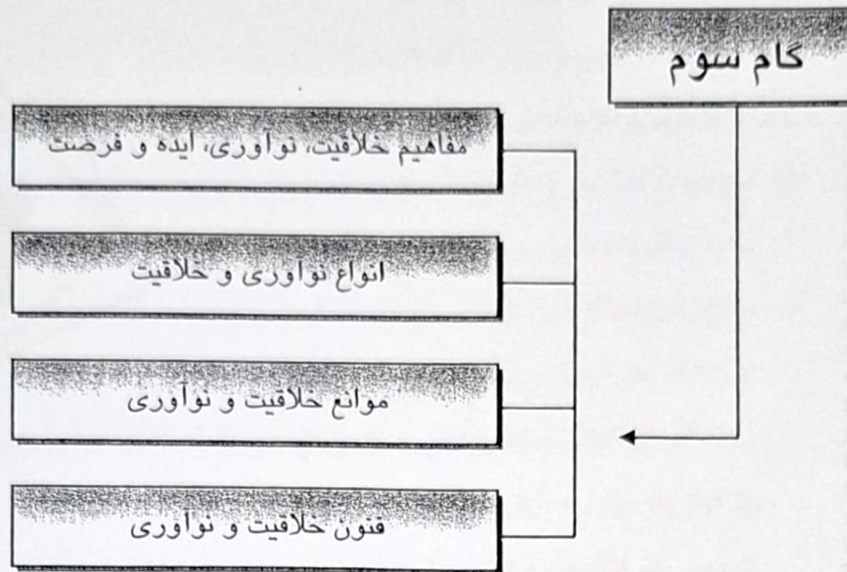
- یک ایده را در نظر بگیرید و فرآیند کارآفرینی را در مورد آن ایده پیاده کنید.



# نوآوری و ایدہ یابی

گام سو

گام سو



## نوآوری و ایده‌یابی

اهداف یادگیری: پس از پایان این بخش از فراگیر انتظار می‌رود که:

- خلاقیت را تعریف نماید.
- نوآوری را تعریف کند.
- با مفهوم ایده و فرصت آشنا شود.
- تفاوت بین مفاهیم خلاقیت، نوآوری، ایده و فرصت را توضیح دهد.
- زمینه‌های بروز نوآوری و خلاقیت را شرح دهد.
- موانع خلاقیت و نوآوری را بشناسد.
- بتواند از فن طوفان فکری به منظور یافتن یک ایده مناسب کسب و کار استفاده کند.
- فن فهرست خصوصیات را برای بهبود و افزایش کاربردهای یک محصول بکار بندد.
- فن ارتباط اجباری را به منظور افزایش خلاقیت و نوآوری در حیطه کسب و کار بکار ببرد.
- با اجزای فن اسکمپر به عنوان یکی دیگر از روش‌های پرورش خلاقیت و ایده آشنا شده و آن را بکار ببرد.

راکت‌سازان، سائنس‌دانان

## خلاقیت و نوآوری رمز ماندگاری در دنیای کسب و کار:

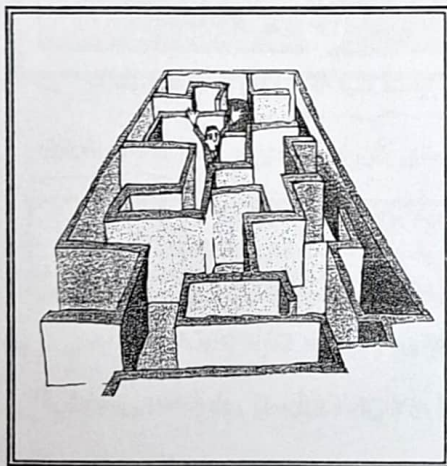
در دنیای پر رقابت کنونی، ماندگاری و کامیابی در فعالیتهای اقتصادی هرگز کار ساده‌ای نیست. گاهی فرصتهایی وجود دارند که باید از آنها بهره‌برداری نمود و مسائلی وجود دارد که باید آنها را حل و فصل کرد. برای مقابله با این گونه مسائل همواره باید در کار، خلاقیت و نوآوری داشت.

امروزه شرایط دنیای کسب و کار و قواعد بازی رقابت، مثل گذشته نیست که با جمع‌آوری برخی اطلاعات بتوانیم قطعات یک پازل را طبق نقشه و طرح از پیش تعیین شده‌ای کنار هم قرار دهیم و به نتیجه برسیم، بلکه سازمان‌ها و افرادی موفق هستند که بتوانند پازلی را تکمیل کنند که قطعات آن به روش منظم و نظام‌مند کنار هم قرار نمی‌گیرد؛ یعنی هر قطعه فقط در کنار یک قطعه به خصوص قرار نمی‌گیرد، بلکه ممکن است حتی با قطعات دیگری نیز جفت شود. در چنین محیطی هیچ کس نمی‌داند چند قطعه در اختیار دارد و طرح نهایی این پازل به چه شکلی در خواهد آمد. کار کردن، رقابت، پیشرفت و حتی بقا، در چنین فضایی در گرو داشتن کارکنانی خلاق، توانمند و کارآفرین است تا هر روز حرفی تازه برای گفتن داشته باشند.

امروزه سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی کوچک و بزرگ در کشورهای صنعتی بدون خلاقیت مستمر، سریع و به موقع، محکوم به فنا هستند.

## خلاقیت چیست؟

خلاقیت، فرآیندی است که قابل توسعه و بهسازی است. هر کس تا حدی خلاقیت دارد، ولی همچون بسیاری از توانایی‌ها و استعدادها برخی افراد توانایی بیشتری برای خلاقیت نسبت به دیگران دارند. برخی افراد در محیطی رشد و تحصیل کرده‌اند که آنها را به توسعه خلاقیت تشویق کرده است؛ یعنی به آنها آموخته‌اند تا خلاقانه بیندیشند و خلاقانه عمل کنند. نظریه‌ها و تعاریف گوناگونی تاکنون درباره خلاقیت مطرح شده است که هر کدام جنبه‌ای خاص از آن را مورد تأکید قرار داده‌اند. در ادامه چند نمونه از تعاریف موجود آورده شده است:



به عقیده گیلفورد<sup>۱</sup>، خلاقیت تفکر واگرا (دست یافتن به رهیافتهای جدید) برای حل مسائل است و در مقابل تفکر همگرا (دست یافتن به پاسخ صحیح) قرار دارد.

1- Guilford

پروکتور<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) معتقد است خلاقیت فرآیند شکستن و دوباره ساختن دانش خود درباره یک موضوع و به دست آوردن بینش جدید نسبت به ماهیت آن است. (بیت آر ریبر مبر)

ریکاردز<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) می نویسد خلاقیت عبارتست از خارج شدن از قالب‌های ذهنی و کشف چیزهای جدید و معنی‌دار.

آمابیلی<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) می گوید که خلاقیت عبارتست از تولید ایده‌های جدید و مفید در همه زمینه‌ها. با در نظر گرفتن تعاریف فوق، می توان گفت، خلاقیت فرآیندی ذهنی است که منجر به یافتن راه‌حل‌ها و ایده‌ها و یا فرآورده‌هایی می‌شود که بی‌همتا و جدید هستند.

اگر نکات محوری و وجوه اشتراک همه تعاریف مربوط به خلاقیت را استخراج کنیم و در کنار یکدیگر قرار دهیم، می‌توانیم به چند ویژگی بارز در مورد خلاقیت برسیم که می‌توانند به میزان قابل توجهی توصیف‌کننده این مفهوم باشند. این ویژگیها عبارتند از:

- ۱- خلاقیت، فرآیندی فکری و روانی است.
- ۲- محصول خلاقیت می‌تواند به شکل یک اثر، یک ایده، یک راه‌حل، یک شیء و یا هر چیز دیگر ارائه شود.
- ۳- محصول خلاقیت پدیده‌ای نو و جدید است.
- ۴- محصول خلاقیت اثری است که علاوه بر تازگی دارای ارزش نیز باشد.
- ۵- خلاقیت یک توانایی عمومی است و در همه افراد کم و بیش وجود دارد.
- ۶- خلاقیت قابل پرورش است و با محیط اجتماعی و فرهنگی ارتباط مستقیم دارد.

به طور مشخص ویژگی خلاقیت متمایز بودن و منحصر به فرد بودن است. کاری خلاقانه است که با کار قبلی متفاوت باشد.

اما بخاطر داشته باشید، خلاقیت چیز مرموزی نیست که فقط در اختیار عده‌ای خاص باشد بلکه هر کسی می‌تواند به آن دست یابد. بنابراین باید سعی کنید، این مهارت را در خود پرورش دهید و استعداد نهفته خود را از بند رها کنید. به این نکته توجه داشته باشید که این تصور درست نیست که هر کس باهوشتر است، لزوماً خلاق‌تر هم هست. اگر شخصی به اندازه‌ای که برای کارش لازم است هوش داشته باشد، می‌تواند به اندازه هر کس دیگری در آن زمینه کاری، خلاق باشد.

1- Proctor  
2- Rickards  
3- Amabili

همچنین درباره رابطه بین سن و خلاقیت می‌توان گفت اگر فرد از تجارب خود استفاده کند و محیط مناسبی هم داشته باشد، با افزایش سن، خلاق‌تر می‌شود، در غیر این صورت با بالا رفتن سنش از خلاقیت وی کاسته می‌شود. همین‌طور در بروز خلاقیت، تحصیلات عامل اساسی نیست، بسیار دیده می‌شود افرادی که تحصیلات رسمی نداشته‌اند خلاقیت‌هایی از خود بروز داده‌اند که در افراد با تحصیلات بالا و عالی مشاهده نشده است.

راه‌هایی وجود دارد که بتوان افراد را تعلیم داد تا خلاق‌تر شوند. در این بخش با مطلبی تحت عنوان «فنون خلاقیت» سعی خواهیم کرد تا شما را در کسب ویژگی‌های خلاقیت یاری کنیم.

بهرش اندیشه نو ← خلاقیت  
تبدیل فنون ← نوآوری  
ضرورت رصفت ← اختراع

### نوآوری چیست؟



نوآوری از شاخص‌های کلیدی در فرآیند کارآفرینی به شمار می‌رود. وجود نوآوری در کارآفرینی به قدری ضروری است که می‌توان ادعا نمود کارآفرینی بدون آن امکان‌پذیر نیست.

نوآوری تبدیل خلاقیت (ایده نو) به محصول (کالا یا خدمت) و ارائه آن به بازار و دستیابی به سود است.

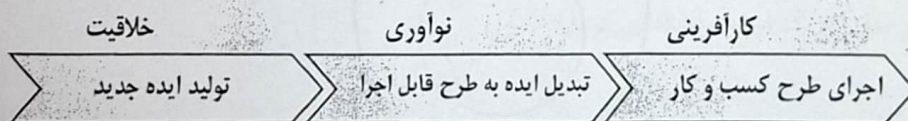
به عقیده آلبرشت<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) نوآوری عملیات و مراحل مورد نیاز برای نتیجه‌گیری یک فکر بکر و واقعیت جدید است.

خلاقیت، پیدایی یک اندیشه نو است، در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است. به عبارت

دیگر خلاقیت، اشاره به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو دارد و نوآوری، به معنای کاربردی ساختن آن افکار نو و تازه است.

یک نوآوری زمانی ارزشمند به حساب می‌آید که پاسخگوی یک ضرورت باشد.

اگر خلاقیت در صنعت انجام شود به آن «اختراع» می‌گویند. بنابراین طراحی و پیشنهاد فکرها و ایده‌ها و طرح‌های نو را «خلاقیت» و اجرا و پیاده کردن آنها را «نوآوری» می‌نامند. در نمودار ۱-۳ جایگاه فعالیت‌هایی چون خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی در فرآیند کارآفرینی ارائه شده است.



نمودار ۱-۳: فرآیند خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی

1- Albrecht

### ایده و فرصت چیست؟



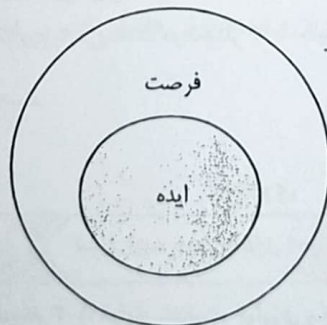
ایده، در حقیقت، ارائه یک راه حل جدید برای انجام دادن کارهاست، ایده‌ها می‌توانند به صورت یک الگو، طرح و یا یک برنامه باشند و یا به صورت دستگاهی جدید با روشی نو برای نظارت بر امور و یا حتی یک شیوه نوین مدیریتی. هیچ ماشینی قادر به ساخت ایده نیست، بلکه این کار فقط از عهده ذهنی خلاق و پویا بر می‌آید.

مثلاً قدرت تصور «ژول ورن» توانست وی را به گردش در اکناف جهان و (۲۰/۰۰۰) بیست هزار گره دریایی، در زیر دریاها و حتی کره ماه ببرد و به آنان که با تلسکوپ

ایده‌های وی را مورد تردید قرار می‌دادند پاسخی مناسب بدهد. در آن زمان سفر به اعماق دریاها کاری غیرممکن و نشدنی بود؛ اما اکنون نمونه‌های زیادی از زیردریایی‌های داستان ورن وجود دارد.

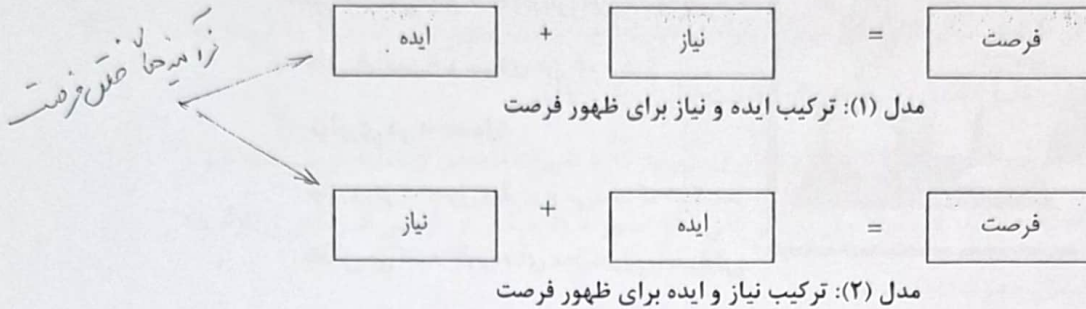
حال ممکن است این سؤال برای شما پیش آید که تفاوت ایده و فرصت چیست؟ مردم معمولاً مفهوم فرصت و ایده را یکی تلقی می‌کنند و تفاوتی بین آنها قائل نمی‌شوند، اما در واقع این دو مفهوم با یکدیگر متفاوت هستند. هر کس ایده‌های فراوانی دارد، شما ممکن است در روز صدها ایده در ذهن پیورانیید. هر زمان که شما تصمیمی برای انجام کاری می‌گیرید، بر اساس ایده یا گمانی است که قبل از تصمیم به ذهنتان می‌رسد. اما «فرصت» در دنیای کسب و کار نیاز جدیدی است که بتوان آن را به کسب و کار یا یک ارزش اقتصادی تبدیل کرد. در واقع کار زیادی باید انجام شود تا یک ایده و مفهوم کسب و کاری تازه، به یک فرصت تبدیل شود.

برای تفکیک ایده و فرصت از یکدیگر و شناخت رابطه آنها با هم می‌توان گفت که هر ایده‌ای یک فرصت نیست، اما هر فرصتی حتماً یک ایده در دل دارد. نمایه ۱-۳ بیانگر این تفکیک است.



نمایه ۱-۳: تفکیک ایده و فرصت

فرصت‌ها از جمع ایده و یک خلاء یا نیاز بوجود می‌آیند. لذا می‌توان گفت فرصت‌ها از دو طریق خلق می‌شوند: یا ایده‌ای داریم و باید به دنبال خلاء و نیازی بگردیم که ایده ما پاسخی به آن نیاز باشد (مدل ۱) و یا خلاء و نیازی را می‌شناسیم و باید ایده‌ای برای رفع آن خلاء (نیاز) بیابیم. (مدل ۲)



مثال: فرض کنید ایده‌ای در مورد ساخت ماشین اصلاح مو دارید که تا به حال در بازار نبوده است و یا حتی یک دستگاه از این ماشین را ساخته‌اید. در این صورت هنوز نمی‌توانید بگویید یک فرصت شغلی ایجاد کرده‌اید. شما باید نیازی را بیابید که ماشین اصلاح شما، پاسخی برای آن نیاز باشد، یا به عبارت دیگر، آن نیاز را ارضا کند و البته برای فرد یا سازمانی که به آن ماشین احتیاج دارد، دارای چنان ارزشی باشد که برای خرید آن هزینه کند، آن هم به قیمتی که برای شما دارای ارزش افزوده باشد. به عنوان نمونه شما می‌توانید با تحقیقات بازار این نیاز را متوجه شوید که آرایشگران هنگام اصلاح موی سر کودکان دچار مشکل می‌شوند و اغلب کودکان از محیط آرایشگاه، آرایشگر و... می‌ترسند؛ لذا این دستگاه می‌تواند در خانه مورد استفاده قرار گیرد تا کودکان توسط نزدیکان خود در محیطی آشنا و مانوس اصلاح شوند و سپس مطمئن شوید که خانواده‌ها حاضرند محصول جدید شما را به قیمت مورد نظرتان خریداری نمایند. در این صورت شما می‌توانید بگویید که طبق مدل (۱) یک فرصت را خلق کرده‌اید. اما ممکن است شما نیاز یا خلایی را کشف کنید، مثل مشکل نصب پرده، معمولاً خانمها هنگام نصب پرده یا باز کردن آن دچار مشکل می‌شوند و مجبورند از نردبان بالا رفته و این عمل را انجام دهند. لذا می‌توان گفت نیازی را شناخته‌اید و حال باید برای خلق یک فرصت، ایده‌ای برای رفع این نیاز جستجو کنید. مثلاً می‌توانید میل پرده‌ای را طراحی کنید که متحرک باشد و خانمها بتوانند بدون بالا رفتن از نردبان به راحتی آن را پایین آورده و پس از نصب یا باز کردن پرده آن را بالا ببرند. در این صورت شما می‌توانید بگویید طبق مدل (۲) یک فرصت را شناسایی کرده‌اید.

## در چه مواردی می‌توان نوآوری و خلاقیت داشت؟

انواع نوآوری‌ها به شرح زیر هستند:

### ۱- نوآوری بنیادی، این نوآوری منجر به خلق

بازارهای جدید می‌شود.

به‌طور مثال می‌توان از جایگزینی ام‌پی‌تری پلیرها

به جای «واکمن» و سی‌دی من نام برد.

### ۲- نوآوری در محصول:

نوآوری در محصول زمانی رخ می‌دهد که شرکت‌ها

تلاش می‌کنند کاربردهای محصولی را افزایش

دهند. به‌طور مثال تغییر در ویژگی‌هایی چون قدرت، دوام، وزن و انعطاف‌پذیری که در توسعه عملکرد محصول مؤثر هستند، از جمله نمونه‌های این نوآوری است.

از دیگر نمونه‌های آن ورود باتری‌های شارژی است که این باتری‌ها نسبت به باتری‌های قلمی و دیگر باتری‌ها، دوام و ماندگاری بیشتری دارد و چندین بار می‌توان از آنها استفاده کرد.

### ۳- نوآوری در تجدید ساخت فناوری: تجدید ساخت فناوری مستلزم وارد کردن مواد یا تجهیزاتی از دیگر

حوزه‌های صنعت برای تولید هر محصول جدید می‌باشد که اساساً با توسعه کاربرد محصول یا فرمول‌بندی جدید

فرق دارد، زیرا با ترکیب چند فناوری، محصولی کاملاً متفاوت ارائه می‌شود.

نمونه‌ای از نوآوری‌های جدید که همراه با تجدید ساخت فناوری بوده، تولید تلویزیون‌های بسیار کوچک

(مینیا توری) قابل حمل توسط شرکت سونی است. ترکیب کردن، موضوع عمده این گونه نوآوری‌هاست.

برای مثال شرکت یاماها ژاپن از فناوری سرامیک برای تولید راکت تنیس استفاده نمود (استفاده از این راکت‌ها

به راکت‌های فیبری ارجحیت یافت) و نشان داد که چگونه فناوری مواد برای هر کاربرد خاص می‌تواند به ایده‌ای کاملاً

جدید تبدیل گردد.

### ۴- نوآوری در نام‌گذاری و تبلیغ (برچسب کالا): نوآوری در برچسب کالا، تمایل به خرید یک محصول

خاص را در افراد ایجاد می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهد که حدود ۲۴٪ از فروش محصول به تبلیغ آن

برمی‌گردد.

برای مثال، تحقیقات نشان داده که مصرف‌کننده با چشیدن نوشابه با چشم بسته نمی‌تواند نوع نوشابه (پپسی یا

کوکا کولا) را تشخیص دهد، زمانی که محصول با علائم خاص ارائه شود، ترجیحات مصرف‌کننده مشخص خواهد شد.



۵- نوآوری در فرآیند تولید: بیشتر سرمایه‌گذاری‌های جدید صرف جایگزینی تجهیزات می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که صنعت به طور مستمر در پی توسعه ظرفیت تولیدی خود است.

برای مثال شرکت تویوتا با طراحی و بهره‌برداری از سامانه تولید انعطاف‌پذیر توانست عرضه ماشین جدید را در عرض سه سال انجام دهد.

۶- نوآوری در طراحی: یکی از مسائل مهم در طراحی، قابلیت انعطاف است. بدین معنی که کالا با توجه به شرایط بازار و تغییر علایق مصرف‌کنندگان، قابلیت تطبیق داشته باشد.

برای مثال، اختراع خوراک‌پزی AEG در اوایل قرن بیستم بود که با تغییرات متعددی از جمله در سوخت، مواد بکار رفته و رنگ توانسته هنوز بعد از هشتاد سال در بازار باقی بماند. معیار مؤثر دیگر در طراحی اثربخش و کارآمد، احساس راحتی و اطمینان مصرف‌کننده است.

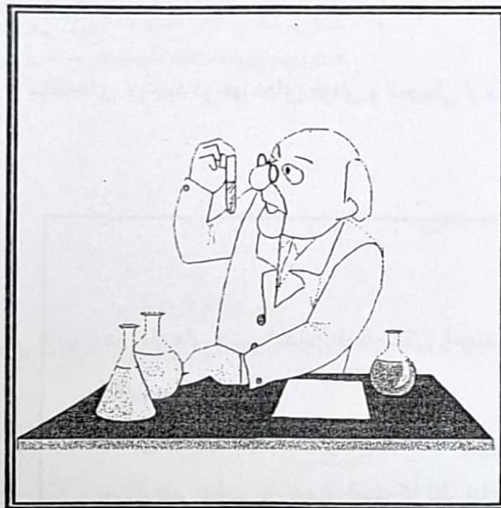
۷- نوآوری در زمینه تجدید فرمول‌سازی: تجدید

فرمول‌سازی شامل تغییر در ساختار محصول فعلی بدون تغییر در اجزاء آن است. تغییر ویژگی‌های فیزیکی یک محصول، جزء این دسته‌بندی قرار می‌گیرد.

برای مثال اضافه یا کم کردن اسانس‌های خاص برای نوشابه و یا انواع اسپری‌های خوشبو کننده.

۸- نوآوری در ارائه خدمات: مطالعات نشان

می‌دهند که هزینه جلب یک مشتری جدید هفت



برابر هزینه حفظ و نگهداری مشتریان فعلی می‌باشد. استفاده از کانال‌های توزیع مختلف یکی از ابعاد این نوآوری است که سرعت، دقت و صحت توزیع را بالا می‌برد.

۹- نوآوری در بسته‌بندی: تغییر بسته‌بندی عموماً باعث تغییر میزان خرید کالا و یا میزان استفاده از آن در یک

دوره زمانی و باز شدن بازارهای جدید بر روی آن کالا می‌شود.

سرلوحه کتاب سعادت بشر، رفتار پاک و سجایای اخلاقی اوست.

امام علی (ع)

## موانع خلاقیت و نوآوری:

برای خلاق بودن باید همه آن رشته‌هایی را که اجتماع برایت بافته، پنبه کنی، همه آنها را که پدر و مادر و آموزگاران آموخته‌اند، خنثی کنی، بعد تو خلاق خواهی بود. «اشو»

اکثر صاحب‌نظران خلاقیت و نوآوری معتقدند؛ همه افراد کم و بیش فطرتاً خلاق هستند، اما اگر در جامعه افرادی دیده می‌شوند که اصلاً قدرت خلاقیت ندارند و یا عده‌ای خلاقیت بیشتری از خود نشان می‌دهند؛ علتش این است که افراد در دوران رشد خود با مسائلی مواجه می‌شوند که یا منجر به رشد و شکوفایی خلاقیت در آنها شده و یا مانعی بر سر راه بروز خلاقیت آنها می‌شود. به عقیده متخصصین اگر افراد با روش‌های شناسایی و دفع موانع خلاقیت خود آشنا شوند و آنها را بکار بندند، بر قدرت خلاقیت‌شان افزوده می‌شود. در اینجا به برخی موانع فردی و محیطی خلاقیت اشاره می‌کنیم.

مؤلفه‌های موجود در حوزه‌های فردی و محیطی از موانع خلاقیت به تفصیل در نمودار ۳-۲ ارائه شده است.

## «مانع»

در زمان‌های قدیم، پادشاهی تخته سنگی را در وسط جاده قرار داد و برای اینکه عکس‌العمل مردم را ببیند، خودش را جایی مخفی کرد.

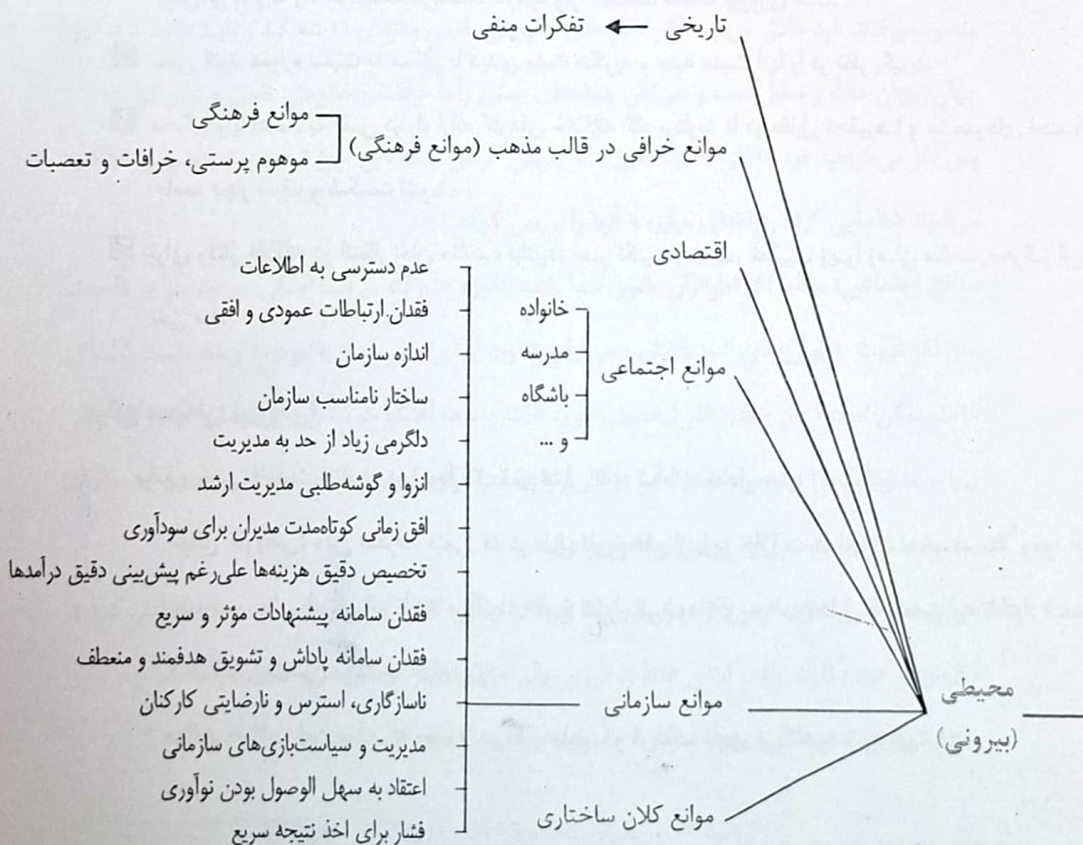
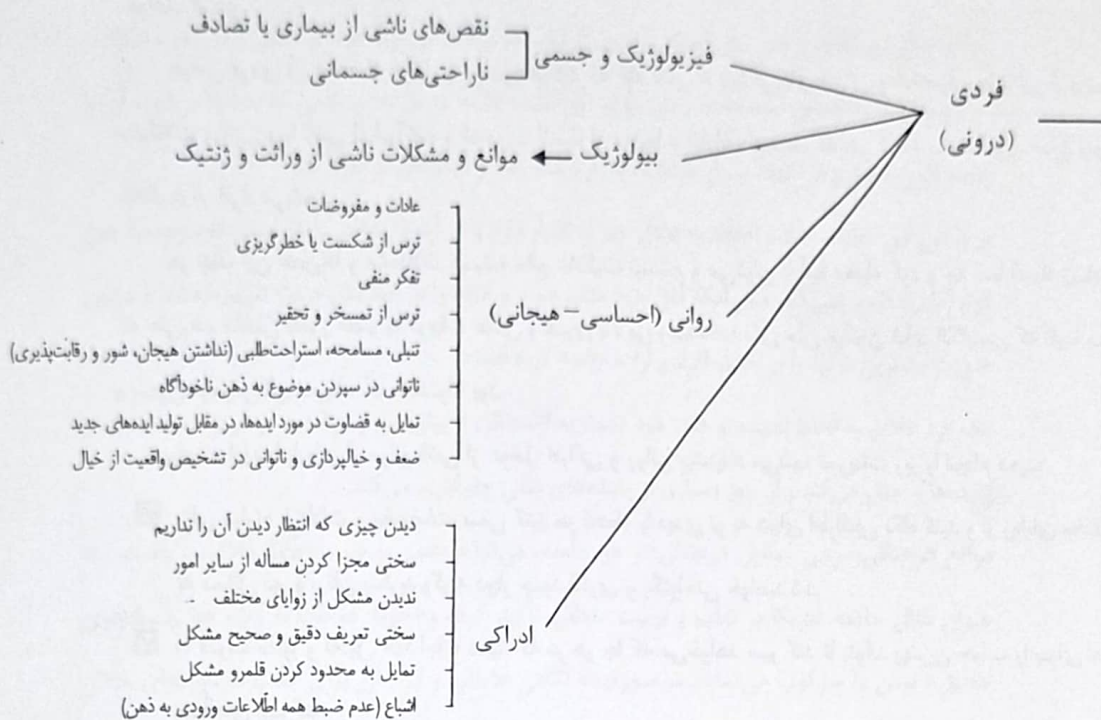
بعضی از بازرگانان و ندیمان ثروتمند پادشاه بی‌تفاوت از کنار تخته سنگ می‌گذشتند، بسیار هم غرولند می‌کردند که این چه شهری است که نظم ندارد، حاکم شهر عجب مرد بی‌عرضه‌ای است. با وجود این هیچکس تخته سنگ را از وسط بر نمی‌داشت.

نزدیک غروب یک روستایی که پشتش بار میوه و سبزیجات بود، به سنگ نزدیک شد. بارهایش را زمین گذاشت و با هر زحمتی بود تخته سنگ را از وسط جاده برداشت و آن‌را کناری قرار داد.

ناگهان کیسه‌ای را دید که وسط جاده و زیر تخته سنگ قرار داده شده بود. کیسه را باز کرد و داخل آن سکه‌های طلا و یک یادداشت پیدا کرد. پادشاه در آن یادداشت نوشته بود:

هر سد و مانعی می‌تواند یک شانس برای تغییر زندگی باشد.

نکته: در جایی خوانده‌ام که: «قطعه سنگی که مانع راه اشخاص ضعیف و درمانده است در راه انسان‌های توانمند و صاحبان اراده به منزله پله‌ای می‌شود که آنها را به طرف ترقی و تعالی سوق می‌دهد.»



نمودار ۳-۲: موانع خلاقیت در حوزه‌های فردی و محیطی

### عوامل فردی

عوامل فردی آن دسته از عوامل و موانعی هستند که گاه ناشی از ویژگی‌های فردی و شخصیتی یا ناشی از وجود مشکلات وراثتی و یا ناشی از ادراکات و تصورات اشتباه از محیط و اطراف هستند، که هر کدام به نحوی مانع بروز خلاقیت در افراد می‌شوند.

هر چند، این نقص‌ها و مشکلات همیشه مانع خلاقیت نیستند و می‌توان با آنها مقابله کرد و چه بسا افراد زیادی که علی‌رغم داشتن نقص عضو به درجات علمی و هنری بالایی رسیده‌اند؛ مثل جان میلتون شاعر انگلیسی که نابینا بود و بتهون موسیقی‌دان معروف که «ناشنوا» بود.

برای مبارزه با پاره‌ای از موانع ناشی از عوامل ادراکی و روانی پیشنهاد می‌شود تمرینات زیر را انجام دهید:

- برای مبارزه با عادات و مفروضات، سعی کنید هر لحظه با دیدی نو به دنیای اطرافتان نگاه کنید و از زوایای مختلف به مسائل دور و برتان بنگرید و گرنه دچار جمود فکری و یکنواختی خواهید شد.
- به قدرت تصور و تخیل خود اجازه دهید که در هر جا که می‌خواهد سیر کند تا بتواند بهترین جواب را برای هر مسأله‌ای پیدا کند.
- برای مقابله با ترس از شکست و اشتباه همچون کودکان باشید که هر بار پس از زمین خوردن، با خنده برمی‌خیزند و به راه خود ادامه می‌دهند. ترسید زیرا شکست مقدمه پیروزی است.
- سعی کنید همواره نسبت به مسائل با دیدی مثبت بنگرید و جنبه مثبت آنها را در نظر بگیرید.
- محکم و با اعتماد به نفس در راه ارائه کارهای خلاقانه گام بردارید تا در مقابل تحقیرها و عنصرهای احتمالی جامعه دچار ضعف و شکست نشوید.
- برای رفتار خلاقانه در انتظار زمان مناسب نباشید، صبر نکنید، منتظر نمانید، زیرا زمان مناسب هرگز از راه نمی‌رسد.

### موانع محیطی (بیرونی)

موانع بیرونی خلاقیت چنانچه در نمودار ۳-۲ نیز نشان داده شده‌اند، شامل موارد زیر است:

- موانع تاریخی: مثل تفکرات منفی که در طول تاریخ مانع از بروز خلاقیت در افراد شده است. مثلاً وجود این عقیده در یونان باستان که تأکید می‌کرد؛ «تاریخ تکرار می‌شود.» و به همین دلیل باعث می‌شد تا افراد تصور کنند تلاش‌هایشان بی‌نتیجه خواهد بود.
- موانع خرافی: این موانع که معمولاً در قالب مذهب و فرهنگ ظهور می‌کند به شرح زیر است:

موانع خرافی در قالب مذهب مثل اعتقاد به صبر افراطی که موجب می‌شود، افراد از تلاش برای رفع مشکلات خود و رسیدن به زندگی آرام، دست بردارند و بر این عقیده باشند که هر بلا و ظلمی که به آنها می‌شود، آن را پدیده الهی بدانند و در نتیجه بسیار منفعلانه با سرنوشت خود و آینده‌شان برخورد کنند.

بر عکس این عقیده، اسلام اعتقاد به تعادل جبر و اختیار دارد و در آیه شریفه‌ای<sup>۱</sup> آمده است که سرنوشت هیچ قوم (ملتی) تغییر نمی‌کند، مگر آنکه آنان خود متغیر شوند و آنچه را در خودشان هست تغییر دهند. و بدین صورت بیشترین تأکید را بر اختیار افراد و اراده جامعه کرده است.

یک فرد خلاق به لحاظ اندیشه و عقل خود دست به آینده‌نگری، پیش‌بینی و برنامه‌ریزی می‌زند، بسیاری از پدیده‌ها را خلق می‌کند و از بروز بسیاری از پدیده‌های منفی جلوگیری می‌کند.

- **موانع فرهنگی:** برخی مسایل فرهنگی در هر جامعه، می‌تواند مانعی بر سر راه بروز خلاقیت باشد. به عنوان مثال جامعه آمریکا بر تعلیم و تربیت منطقی تأکید کرده و تجربه عواطف به ویژه «در جستجوی حقایق» بودن را سرکوب می‌نماید. در صورتیکه آگاهی عاطفی و ابراز آن برای کسب دستاوردهای خلاق مفید و مؤثر شناخته شده‌اند.

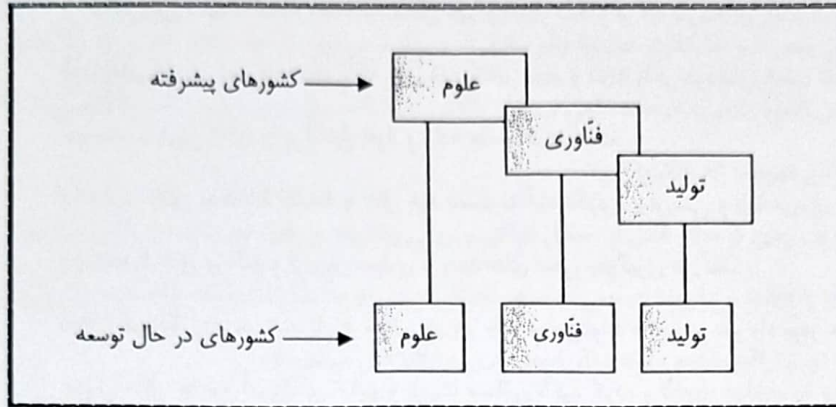
از طرف دیگر، تعصبات قومی، نژادی و اجتماعی نیز از عوامل دیگری هستند که بسیاری از راههای خلاقیت را مسدود می‌کنند. فرد خلاق می‌باید فراتر از مرزهای خانوادگی، قومی و نژادی اندیشه کند و باید بداند که این جهان، جهان علت و معلول است و نمی‌توان پدیده‌های هستی را با خرافات و طالع‌بینی تفسیر و تعبیر کرد. پس اگر می‌خواهید فرد خلاق باشید، سعی کنید عوامل خرافی را که مانع بروز شخصیت واقعی و خلاقانه می‌شوند شناسایی کرده و راههای مبارزه با آنها را بررسی کنید.

- **موانع اجتماعی:** مسلماً اگر اطرافیان مشوق شما باشند انگیزه پیشرفت در شما آهنگی سریعتر خواهد داشت. حال اگر نسبت به نوآوریهای شما واکنش منفی یا بی‌تفاوت نشان دهند. بسته به روحیه و شخصیت شما دو حالت ممکن است اتفاق بیافتد؛ اگر شخصیتی قوی داشته باشید، آهنگ حرکتتان دچار نوسان خواهد شد ولی دوباره تعادل اولیه را به دست خواهید آورد و اگر از شخصیت قوی برخوردار نباشید، ممکن است احساسات منفی بر شما چیره شده و چه بسا دچار وقفه خواهید شد.

- **موانع سازمانی:** مقید کردن افراد در سازمان‌ها و حذف حداقل آزادی و اختیارات متناسب با مسئولیتی که در سازمان بر عهده دارند، باعث نوعی عقده روحی و روانی می‌گردد. در مجموع سایر عواملی که مانع از بروز خلاقیت در سازمان‌ها می‌شود در نمودار ۳-۲ برای توجه بیشتر ارائه شده است.

۱- إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ - سوره رعد، آیه ۱۱ - ترجمه آیتی

- موانع کلان ساختاری: عدم ارتباط بنیادین علمی و صنعتی در کشورهای جهان سوم و ارتباط گسسته و منقطع آنها یکی از موانع خلاقیت است. روابط متقابل نهادهای بنیادین در کشورهای پیشرفته، دوسویه و سیال بوده ولی در کشورهای در حال توسعه، همان طور که گفتیم منقطع و گسسته است. به نمودار ۳-۳ توجه کنید:



نمودار ۳-۳: مقایسه روابط متقابل در کشورهای در حال توسعه و پیشرفته

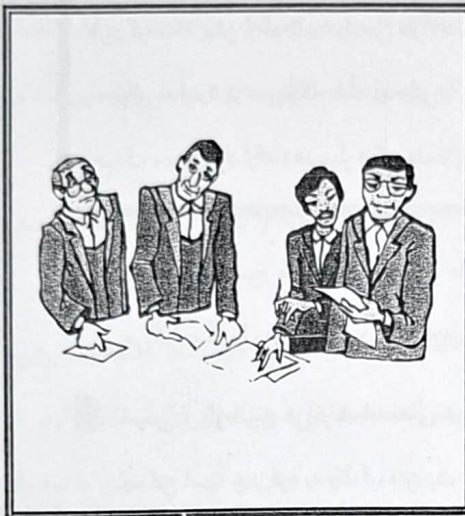
- موانع اقتصادی: چنانچه فرد یا سازمانی بیش از حد تحت تأثیر عوامل اقتصادی محیط مثل نرخ بهره، تعرفه‌ها، نرخ ارز و... قرار گیرد، انگیزه لازم برای کارهای خلاق را از دست می‌دهد. فرض کنید یکی از کارکنان، پیشنهاد تولید محصول جدیدی را به سازمان می‌دهد، اما مدیران ارشد سازمان تحت تأثیر مؤلفه افزایش نرخ ارز هستند. این توجه بیش از حد باعث می‌شود، مدیران ارشد یا پیشنهاد ارائه شده را نادیده بگیرند و یا به دلیل تعصب به مؤلفه‌های افزایش نرخ ارز پیشنهاد را تعدیل یا با مؤلفه افزایش نرخ ارز ترکیب کنند.

### فنون خلاقیت و نوآوری

در این قسمت ابزاری را در اختیار شما قرار می‌دهیم که برای رشد خلاقیت و افزایش توان حل مسئله مفید است و شما را در کسب مهارت‌های خلاقیت یاری خواهد کرد. به طور کلی فنون خلاقیت با هدف‌های مختلفی طراحی گردیده‌اند، بعضی از آنها به منظور تقویت قدرت شهودی افراد، برخی به منظور افزایش توان فکری و رهایی از قالب‌های ذهنی و گروهی نیز در جهت شناسایی موانع خلاقیت و یا بکارگیری روش‌های حل خلاق مسئله طراحی شده‌اند. برخی از این فنون، شامل موارد ذیل هستند:

- فن طوفان فکری<sup>۱</sup>
- فن فهرست خصوصیات<sup>۲</sup>
- فن ارتباط اجباری<sup>۳</sup>
- فن اسکمپر<sup>۴</sup>

### ۱- فن طوفان فکری



این روش که گاه به نامهای بارش مغزی و طوفان مغزی نیز خوانده می شود، نخستین بار به وسیله، الکس. اف اسبورن<sup>۵</sup> ابداع شد و از سال ۱۹۳۸ تاکنون مورد استفاده قرار گرفته است. روش استفاده از این فن به این صورت است که ابتدا «موضوعی» در گروه مطرح می شود، سپس اعضای گروهی که در این جلسه شرکت می کنند، با نوعی بارش فکری به مسئله و موضوع مورد نظر سعی می کنند، تا راه حل های هر چه بیشتری را برای آن بیابند آنها برای این منظور کلیه ایده هایی را که به طور پیوسته به ذهنشان می رسد، ارائه می کنند تا به این وسیله به مطلوب ترین ایده های ممکن دست یابند.

در اجرای این روش می باید ۴ قاعده اساسی رعایت شود:

- ۱- هیچگونه قضاوتی درباره پیشنهادات ارائه شده نمی باید صورت گیرد.
- ۲- کلیه ایده ها حتی ایده های عجیب و غریب و به ظاهر نامرتبط نیز باید مورد استقبال واقع شوند.
- ۳- هر چه تعداد ایده ها بیشتر باشد، بهتر است.
- ۴- ایده ها را می توان ترکیب، اصلاح و انتخاب کرد.

- 1- Brain Storming
- 2- Attribut Listing
- 3- Forced Association
- 4- Scamper
- 5- Alex.F.Osborn

### شرح یک جلسه اجرای فن طوفان فکری:

پس از آنکه شخص راجع به مسئله‌ای که قرار است برای آن جلسه طوفان فکری تشکیل شود، توضیح می‌دهد از کارشناسان و مدیران می‌خواهد قبل از تشکیل جلسه روی آن فکر کنند و ایده‌هایشان را یادداشت نمایند.

**نکته:** موضوعات و مسائل جلسات طوفان فکری باید مشخص و بر مسأله‌ای متمرکز باشد تا از کلی گویی اجتناب شود. همچنین باید مسائلی را که نیاز به داوری و قضاوت ندارد در برگیرد. علاوه بر اینها در این جلسه باید مسائلی طرح گردد که بیش از دو تا سه راه حل دارد. همچنین شخص باید قبل از تشکیل جلسه خود روی مسأله فکر کند و راه‌حلهایی بیابد تا در صورتیکه جلسه ایده‌یابی با رکود روبرو شد، او پیشنهادات خود را به صورت سرنخ‌هایی برای تحریک مجدد افراد ارائه دهد و بار دیگر جلسه را رونق بخشد.

شخص با توضیح مختصری از مسأله، جلسه را آغاز می‌کند. بار دیگر قوانین مهم طوفان فکری را یادآوری می‌کند و آن را روی وایت برد یا صفحه‌ای بزرگ می‌نویسد تا رعایت آن فراموش نشود.

سپس از داوطلبین می‌خواهد ایده‌های خود را ارائه دهند. بهتر است ایده‌ها با نام افراد مشخص نشوند، چون ممکن است چند فرد به یک ایده رسیده باشند و یا یک ایده با الهام از ایده دیگری ارائه شده باشد. باید دقت شود به این ایده‌های تکمیلی که با الهام از ایده‌های دیگر بدست آمده توجه خاصی شود. زیرا احتمال اینکه منجر به نتایج با ارزشی شود، زیاد است.

گاهی در پایان جلسه می‌توان به بهبود و اصلاح ایده‌های اعضا پرداخت اما گاهی ایده‌های مطرح شده زیاد هستند و زمان زیادی صرف آنها می‌شود. بنابراین جلسه دیگری نیز تشکیل می‌شود و در جلسه بعدی که به منظور ارزیابی و انتخاب ایده‌ها تشکیل می‌شود، برای انتخاب و استخراج بهترین ایده‌ها، لازم است معیار و ملاک‌هایی تعیین گردند، مانند اینکه این ایده تا چه اندازه عملی است؟ آیا با شرایط موجود امکان تحقق دارد؟ آیا به اندازه کافی و از جهات مختلف مفید و با ارزش است؟

ایده‌های بدست آمده بر اساس معیارهای انتخاب شده درجه‌بندی و دسته‌بندی می‌شوند و سپس بهترین آنها انتخاب می‌گردند.

باید توجه شود که از ایده‌ها به راحتی صرف‌نظر نکنید، زیرا بسیاری از ایده‌هایی را که به ظاهر کم ارزش هستند، می‌توان با اعمال تغییراتی به باارزش‌ترین ایده‌ها تبدیل نمود. همچنین اغلب می‌توان با ترکیب ایده‌ها به بهترین ایده دست یافت.

**نکته:** جلسات طوفان فکری می‌تواند به شکل فردی نیز انجام شود، یعنی فرد تنها عضو گروه تحریک مغزی باشد. عده‌ای معتقدند کوشش فردی برای ایده‌یابی اگر به درستی انجام گیرد، نتایج بهتری بدست می‌آید. که برای این منظور یک مسأله کلی انتخاب می‌گردد و فهرستی از ایده‌های مختلف تهیه می‌شود.

تعداد اعضای هر گروه در این جلسه بهتر است بین ۸ تا ۱۲ نفر باشد. برای هر گروه یک رهبر و یک منشی تعیین کنید. وظیفه رهبر این است که موضوع مورد بحث را به اطلاع اعضای گروه می‌رساند. وی همچنین واقعیت‌ها، موضوعات، پرسش‌های مربوط و اهداف جلسه را مطرح می‌سازد. آنگاه پرسش یا مسئله‌ای محوری را عنوان می‌کند و سپس از آنها می‌خواهد برای مسئله و موضوع مورد نظر، راه حل بیابند.

در حقیقت رهبر در گروه نقش هماهنگ‌کننده را دارد، اعضای گروه را به ارائه نظرات جدید وا می‌دارد و مراقب است که چهار قاعده فوق رعایت شود.

منشی گروه نیز، وظیفه یادداشت کردن ایده‌های اعضای گروه به صورت فهرست‌وار را دارد. مدت توصیه شده برای یک جلسه ۳۰ تا ۴۵ دقیقه است، اگر وقت بیشتری نیز لازم باشد، بهتر است مسئله را به چند سؤال ساده‌تر تقسیم کرد. در صورت تمایل می‌توانید، جلسات را بر روی نوار ضبط کرده تا مجدداً با گوش کردن به آنها، محتوای جلسه را بررسی نمایید.

✓ جلسات طوفان فکری به طور کلی نتایج زیر را در بر دارند:

- بعضی جلسات ممکن است پاسخ‌های نهایی ایجاد کند. اگر مسأله مطرح شده، به اندازه کافی ساده باشد، ممکن است در یک جلسه به پاسخ نهایی دست یابند. برای مثال برگزاری جلسه برای یافتن نامی برای یک مؤسسه.
- بعضی از جلسات ممکن است اساس و پایه‌هایی برای یک برنامه باشد.
- برای مثال دانشکده داروسازی دانشگاه رازی در یک جلسه طوفان فکری از ۳۵۰ ایده که در این جلسه ارائه شده بود، یک برنامه کامل تهیه کرد.
- بعضی از جلسات ممکن است حالت تطبیقی پیدا کند این مورد می‌تواند به عنوان یک راهنمای کار برای برانگیختن ایده‌های سازنده بیشتری مورد استفاده واقع گردد. مثلاً در دانشگاه تربیت معلم، در یک جلسه طوفان فکری که اعضای آن ۶۰ نفر از اساتید رشته تاریخ و عضو هیأت علمی نیز بودند، ۵۰۰ روش پیشنهادی برای تدریس درس تاریخ با رویکرد نوآورانه و خلاق ارائه شد. صورت تطبیقی حاصله از این جلسه برای بسیاری از معلمین تاریخ به عنوان راهنما مورد استفاده واقع شده است.

☑ بعضی از جلسات ممکن است روشهایی برای راه حل بعدی مسائل فراهم سازند. این موضوع، بالاخص در مواردی که مسأله پیچیده باشد - مانند مسائل تحقیقات فناورانه صادق است. در چنین مواردی، طوفان فکری ممکن است ایده‌های کافی را از طریق سرنخ‌ها فراهم کند. به نحوی که غالب مسیرهای امید بخش منتهی به راه‌حلهای نهایی را بتوان قبل از اتلاف وقت با سرعت بیشتری به دست آورد و بدین ترتیب در وقت و پول صرفه‌جویی نمود.

## ۲- فن فهرست خصوصیات<sup>۱</sup>:

این روش توسط رابرت کرافورد<sup>۲</sup> ابداع شده است. ویژگی‌های این روش به شرح ذیل است.

- موضوع را به اجزاء کوچکتر تقسیم کرده و هر جزء بصورت مستقل مورد بررسی قرار می‌گیرد. که در نتیجه همه جوانب موضوع مورد توجه و سنجش قرار می‌گیرد.
- فهرستی از صفات و خصوصیات مختلف یک موضوع مانند شکل، اندازه، رنگ، جنس، کاربرد و... تهیه و روی آنها متمرکز می‌شود، سپس راههایی که بتوان آن صفات و خصوصیات را اصلاح کرده یا تغییر داد و یا بهبود بخشید، جستجو می‌شود.

فرض کنید تولید کننده چراغ قوه هستید و از طرف رقبا و مشتریان تحت فشارید که کیفیت محصولات را بالا ببرید؛ برای این منظور از فن فهرست خصوصیات استفاده کرده و چراغ قوه را به قطعات و اجزاء متشکله آن یعنی: پوسته (بدنه چراغ قوه)، باتری، کلید، حباب (تابانه) تقسیم می‌کنید. سپس همانطور که جدول ۱-۳ نشان می‌دهد تعامل هر یک از قطعات، ویژگی‌های موجود آن را قید نموده و سعی کنید نسبت به هر یک از خصوصیات به طور جداگانه فکر کنید تا آن را اصلاح یا بهبود بخشید. مثلاً در مورد باتری ممکن است به این ایده برسید که می‌توان از باتری‌های قابل شارژ استفاده کرد یا به جای کلیدهای دو حالت (خاموش و روشن) از کلیدهای با سه حالت پرنور، خاموش و کم‌نور استفاده کرد. همین طور می‌توان ایده‌هایی در مورد سایر قطعات و خصوصیات چراغ قوه به دست آورد. باید توجه داشت در صورتی که این نوع تقسیم‌بندی به نتیجه نرسید می‌توان از ابتدا چراغ قوه را به خصوصیت دیگری مثل وزن، مشتری، قیمت و... تقسیم‌بندی نمود و فرآیند فوق را تکرار کرد. همچنین می‌توان این روش را به صورت گروهی و یا با سایر فنون بکار گرفت. در جدول تطبیقی ۱-۳ با بهره‌گیری از فن فهرست خصوصیات تغییرات نوآورانه یک چراغ قوه گردآوری شده است.

1- Attribute Listing  
2- Robert Crowford

اجزا	خصوصیت فعلی	ایده‌ها
پوسته کلید	پلاستیک	فلز
کلید	خاموش - روشن (دو حالت)	پرنور - کم‌نور - خاموش
باتری	معمولی	قابل شارژ
حباب (تابانه)	از جنس Blass	پلاستیکی

جدول ۳-۱: راهبردهای نوآورانه در چراغ قوه با بهره‌گیری از فن فهرست خصوصیات

### ۳- فن ارتباط اجباری<sup>۱</sup>:



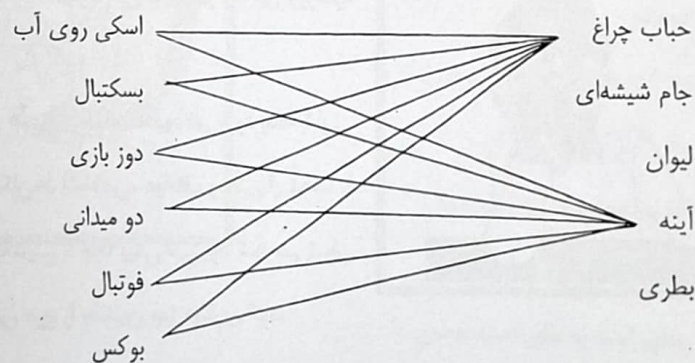
این روش توسط چارلز - اس وایتینگ<sup>۲</sup> ابداع شده است. در این روش همانطور که از نام آن مشخص است باید بین دو گروه از پدیده‌ها که با یکدیگر مانوس و مرتبط نیستند ارتباطی اجباری ایجاد کرد. به مثال زیر توجه کنید:

یک تولیدکننده محصولات شیشه‌ای به دنبال طراحی یک فرآورده نو و جدید است، او برای یافتن این محصول جدید از روش ارتباط اجباری به این ترتیب استفاده می‌کند که فهرستی از

محصولات ساخته شده از شیشه مانند حباب، چراغ، لیوان، بطری، جام شیشه و مانند آنها را تهیه کرده و در تعامل آنها سیاهه‌ای از بازی‌های مختلف را می‌نویسد سپس از اعضای گروه که برای یافتن محصول جدید گرد هم آمده‌اند می‌خواهد که بین اقلام این دو فهرست رابطه‌ای ایجاد کنند.

#### بازی‌های مختلف

#### محصولات شیشه‌ای



1- Forced Association  
2- Charles S. Whiting

با ایجاد ارتباط بین این اقلام، اعضای گروه ممکن است به ایده جدیدی در مورد محصول شیشه‌ای برسند. مثلاً طراحی لیوان‌هایی که روی آنها شکل‌هایی نقش بسته و می‌توان با آنها بازی خاصی را انجام داد؛ یا شیشه‌ای را تولید کرد که در مقابل ضربه‌های توپ مقاوم باشد و یا اینکه یک وسیله تولید کرد که با کنار هم قرار دادن قطعات، کالای مورد نظر ساخته شود و بدین ترتیب بتواند برای سرگرمی بچه‌ها بکار رود.

در این مثال اگر ارتباط اجباری بین فهرست بازی‌ها و محصولات شیشه‌ای به نتیجه مطلوبی نرسد می‌توان فهرست دیگری را به طور تصادفی در یک زمینه کاملاً متفاوت تعیین نمود و از اعضا خواست تا بین اقلام جدید و محصولات شیشه‌ای رابطه‌ای برقرار سازند.

توجهات

۴- فن اسکمپر<sup>۱</sup> یا سوالات ایده برانگیز:

کلمه اسکمپر از حروف اول هفت کلمه<sup>۲</sup> تشکیل شده است. هر یک از آنها نشانه یک جهت و سمت و سوی فکری است که شامل یک سری سوالات نمونه می‌باشد.

از این روش می‌توان قبل از جلسات طوفان فکری<sup>۳</sup> استفاده کرد. هدف این روش تحریک قدرت تصور است و این تحریک به وسیله یک سری سوالات نمونه و ایده برانگیز صورت می‌گیرد؛ بدین ترتیب که شخص در رابطه با مسئله مورد نظرش از خود سؤال می‌کند و نهایتاً با افزایش ایده‌ها، کیفیت ایده‌ها تضمین و ارتقاء می‌یابد.

۴-۱- جایگزینی<sup>۴</sup>:

برای یافتن ایده‌های بیشتر می‌توان از خود سؤال‌هایی از این نوع کرد «چه چیزی را می‌توانیم جانشین این کنیم؟» و یا «به جای این چه چیز دیگر...؟» جستجو برای جایگزین‌ها یک روش آزمون و خطاست که همه ما می‌توانیم در زندگی روزمره آن را بکار ببریم.

تغییر «این» بجای «آن» به اشیاء محدود نمی‌شود بلکه با این نمونه سوالات می‌توان مکان‌ها، اشخاص، عواطف و حتی ایده‌ها را انتقال و جایگزین نمود. جانشینی تا آنجا پیش می‌رود که می‌توان یک چیز را به هیچ و سپس هیچ را جانشین چیز دیگری کرد.



- 1- Scamper
- 2- Substitute, Combine, Adopt, Modify, Magnify, Put to other uses, Eliminate, Rearrange
- 3 - Brain storming
- 4 Substitute

سؤال‌های نمونه

- چه مواردی را می‌توانیم به جای موارد فعلی بکار ببریم؟
- از چه فرآیند دیگری می‌توانیم استفاده کنیم؟
- چه نیروی محرک دیگری بهتر کار می‌کند؟
- به جای تبلیغ در تلویزیون از چه روش دیگری می‌توانیم تبلیغ کنیم؟
- به جای او چه کسی را...؟

مثال‌های واقعی:

- نفت به جای ذغال سنگ
- انرژی خورشید به جای نفت
- استفاده از شکر مصنوعی به جای طبیعی

اندکی فکر کنید، قالب‌های ذهنی خود را بشکنید و پیشنهاد دهید. به عنوان مثال به جای کاغذ از چه چیز دیگری

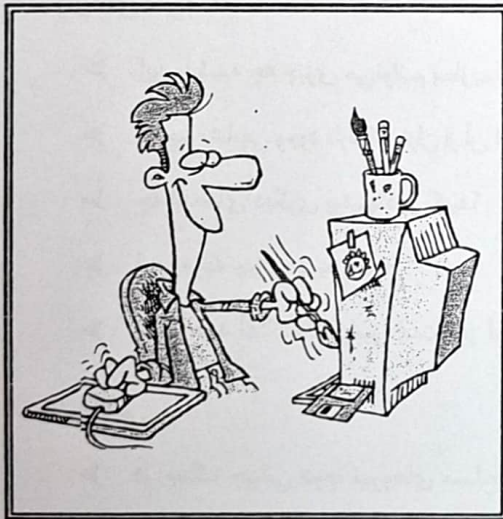
می‌توانید برای نوشتن استفاده کنید؟

۴-۲- ترکیب<sup>۱</sup>:

غالب ایده‌ها از طریق ترکیب به دست می‌آیند تا آن جا که عده‌ای معتقدند ترکیب به عنوان اساس خلاقیت تلقی می‌گردد. برای هدایت تصور به این مسیر می‌توانیم از خود سؤالاتی از این نوع بکنیم:

سؤال‌های نمونه

- چه ایده‌هایی را می‌توان ترکیب کرد؟
- یک آلیاژ چطور؟
- اگر مخلوط شود چه می‌شود؟
- ترتیب هدفها چطور است؟
- چطور است به طور دسته جمعی...؟
- دسته‌ای از انواع مختلف چطور است؟

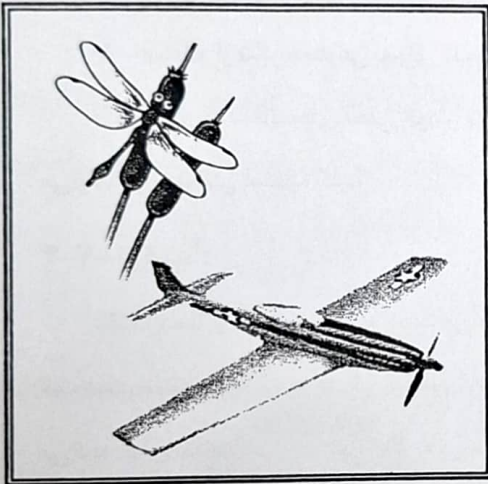


- چطور است واحدهای سازمان را ادغام کنیم؟
- تولید عینک‌هایی که عدسی آنها دو تکه است (دوربین و نزدیک‌بین)

### مثال‌های واقعی

- دستمال کاغذی معطر (ترکیب دستمال کاغذی و عطر)
  - سیستم‌های صوتی تصویری کنونی (ترکیب تلویزیون، رادیو، ضبط صوت، MP3، VCD و ...)
- حالا فکر کنید که چگونه می‌توان کالاها و خدمات تولیدی خود را با یکدیگر ترکیب کرد تا هم کیفیت آنها افزایش یابد و هم هزینه‌ها کاهش پیدا کنند.

### ۳-۴- اقتباس یا انطباق!



به جاست که در هر گونه تلاش به منظور ایده‌جویی، تمام شباهت‌های ممکن جستجو گردد. البته برای این منظور باید از تداعی معانی استفاده کرد. پرسشهای زیر به شما کمک می‌کند تا از موارد مشابه اقتباس نمایید و یا موضوع را با موارد دیگر منطبق کنید.

### سؤال‌های نمونه

- این را شبیه چه چیزی می‌توانیم بسازیم؟
- آیا چیز مشابهی وجود دارد که بتوان از آن اقتباس کرد؟
- چه ایده‌های دیگری پیشنهاد می‌کنید؟
- این به چه چیزی شبیه است؟
- تقریباً همه آهنگ‌ها اقتباسی است (جز آهنگ هستی)

### مثال واقعی

- در جنگ جهانی دوم، نیروهای مسلح آمریکا نیاز مبرمی به هواپیما داشتند لیکن هر هواپیما به خطوط تولیدی زیادی نیاز داشت و می‌بایست تا آخرین پیچ و مهره کامل می‌بود. کارگران زن باید مهره‌های فولادی را به داخل سیم کرده و روی آن گرانیت بپاشند. یک سرپرست با اقتباس از پیچ چوب پنبه بازکنی، سیم بلندی را گرفته و آن را به صورت پیچ‌های چوب پنبه باز کن درآورد. این

سیم وقتی به سرعت در درون جعبه پر از مهره می چرخید، می توانست بیش از یکصد مهره در دقیقه بیرون آورد. با این ابتکار، کارآیی این بخش از خط تولید به میزان زیادی افزایش یافت. تصور کنید تولید کننده خودکار هستید سعی کنید در ذهن خود برای ایجاد محصولی جدید از اشیاء اطراف خود (حتی اشیاء نامرتب) نیز الهام بگیرید.

#### ۴-۴- تغییر - بزرگ سازی:



یک تغییر جزئی می تواند به مقیاس زیادی در چیزی یا ایده و فکری تأثیر بگذارد. با طرح سؤالات نمونه، قدرت تصور خود را به سمت ایده های جدید هدایت می نماییم. کمترین ها از طریق یک تغییر جزئی که حالت جدیدی ایجاد می کند استفاده فراوانی می برند؛ در حالی که واقعاً آنان چیز جدیدی را ایجاد نمی کنند. به هر حال با طرح سؤال هایی در زمینه ایجاد تغییر، ذهن متوجه مسائل جدیدی می شود که ممکن است به ایده جدیدی نیز ختم گردد. سؤال های بزرگ سازی شامل امکانات نامحدودی است که از طریق جمع و ضرب حاصل می شود.

#### سؤال های نمونه

- چه تغییری می توانیم در این موضوع بدهیم؟
- چطور است شکلش، رنگش، سرعتش و... را تغییر دهیم؟
- آیا باید بزرگتر، قوی تر، با ارزش تر و... گردد؟
- چه تغییری در فرآیند آن می توانیم بدهیم؟
- چرا آن را چند برابر نکنیم؟
- اگر آن را انحنای دهیم، چه اتفاقی می افتد؟
- گول بیکر آن چطور است؟

## مثال‌های واقعی

- طرح تبلیغاتی نوشابه بزرگ در سردر کارخانه
- وارد کردن حرکت در تابلوهای برقی در صنعت تبلیغات
- کاریکاتور

حالا حداقل شش چیز را پیشنهاد کنید که اگر نوعی رایحه معطر به آن بیافزایید، فروش آن را بالا می‌برد.

## ۴-۵- کاربردهای دیگر:



یکی از شیوه‌های اساسی و مهم در خلاقیت و ایده‌سازی جستجوی کاربردهای دیگر و جدید برای محصولات و خدمات موجود است. تفکر درباره موضوع مورد نظر و تلاش برای یافتن کاربردهای تازه، تصور فرد را برای انعطاف و شکستن قالب‌های ذهنی و دیدن موضوع از زوایای مختلف تحریک می‌نماید. مثلاً فردی برای یک سنجاق کلیس چندین کاربرد مشخص جستجو کرده که نشانه گسترش و قدرت تصور وی می‌باشد.

- |  |  |
|--|--|
| - پست‌کندن یرتقال                      | - آلمان (برای نشان دادن آلمان روی نقشه)          |
| - ساعت آفتابی                          | - سقینه فضایی (به وسیله نوب کردن میلیون‌ها کلیس) |
| - برگ                                  | - قفل  |
| - چفت کیف دستی                         | - کلید   |
| - قلم                                  | - اهرم   |
| - تایز (پاک کردن شیارهای تایر اتومبیل) |  |
| - گوش پاک‌کن                           |  |

به منظور آشنایی بیشتر و کاربرد بهتر راهبرد اسکمپر مسئله زیر را حل کنید.

تصور کنید در یک میهمانی رسمی، لوله‌ای که محتوی یک توپ پینگ‌پنگ است بر روی زمینی سخت محکم شده است و باید طوری توپ را از لوله خارج کنید که به توپ و لوله هیچ‌کدام صدمه‌ای وارد نشود. در حالی که فقط تعدادی لیوان پر از یخ در اختیار دارید.

اغلب مردم قادر به حل مسایل فوق نیستند چون در واقع در دام کاربرد تله‌موش و گیره لباس یا لیوان یخ می‌افتند و فکر می‌کنند آنها تنها یک کاربرد دارند (کاربرد معمولی و سنتی) لذا نمی‌توانند تصور کنند که می‌توانند از آنها برای موارد دیگر استفاده نمایند. این مشکل در ادبیات خلاقیت «تثبیت کارکرد»<sup>۱</sup> نامیده می‌شود.

پاسخ مسئله: می‌توان یخ‌ها را آب کرد و آن را داخل لوله ریخت تا توپ شناور شده و از لوله خارج شود اما نکته مهم این است که، وقتی چند سطل آب در اختیار افراد قرار گرفت، بلافاصله همه یک صدا گفتند: آب را داخل لوله می‌ریزیم تا توپ خارج شود، اما هنگامی که یخ در اختیار داشتند نمی‌توانستند کاربرد دیگر یخ را تصور کنند.

#### سؤال‌های نمونه

- چه استفاده‌هایی می‌توان از مواد زاید کرد؟
- چگونه می‌توان این موضوع را تغییر داد تا برای کاربرد جدید مناسب گردد؟
- با محصولات ناموفق یا ایده‌های شکست خورده چه می‌توان کرد؟
- ۵۰/۰۰۰ قلم محصول شیمیایی و دارویی از دود کارخانه ذوب آهن به دست می‌آید و پیش‌بینی می‌شود تا ۵۰۰/۰۰۰ نوع محصول فرعی افزایش یابد.

#### مثال‌های واقعی

- اختراع موتور گازی از ماشین چمن‌زنی توسط هوندا
- استفاده از شاخص‌های مشارکت افراد در سیستم پیشنهادها برای نظام‌های ارزیابی عملکرد و ارتقاء
- حالا کمی بیاندیشید که چه تغییری در کالاها یا خدماتی که سازمان فرضی شما تولید یا ارائه می‌کند می‌توان داد تا به محصول یا خدمات شما کاربرد تازه‌ای اضافه شود؟

به جای اینکه به تاریکی لعنت بفرستید، یک شمع روشن کنید

کنفوسیوس

#### ۴-۶- کوچک‌سازی و حذف!



گاهی می‌توانیم بر توانایی خلاقیت خود، با تدبیر کردن راه‌های کوچک‌سازی بیافزاییم. برای این منظور باید جستجوی خود را به «مقادیر کمتری از این» معطوف کنیم. در مسیر کوچک‌سازی می‌توان از سؤال‌های تقسیمی، تفریقی و حذفی برای هدایت ذهن به سمت ایده‌سازی کمک گرفت.

«ساده کردن» قسمتی از نبوغ در صنایع است و تقریباً در تمام موارد به معنی تدبیر کردن چیزهایی است که باید حذف شود. ساده کردن در طراحی، امر خوبی است اما در تولید از اهمیت بسیار بالاتری برخوردار است.

#### سؤال‌های نمونه

- چه مطلبی را می‌توان ناگفته گذاشت؟ (در دیپلماسی چنین سکوتی طلایی است)
- آیا می‌توان این را سریعتر انجام داد؟ (زمان را کاهش داد؟)
- چگونه می‌توان آن را متراکم‌تر، فشرده‌تر و جمع و جورتر کرد؟
- چه می‌شود اگر کوتاه‌تر یا سبکتر و نازک‌تر شود؟
- چطور است این را از آن مجزا کنیم؟
- چه چیز را می‌توان حذف کرد؟

#### مثال‌های واقعی

- حذف سیم از میکروفن
- حذف سیم از تلفن
- حذف کاغذ از سیستم پیشنهادها

سعی کنید حداقل شش چیز را پیشنهاد کنید که اگر اندازه آن از نظر حجم، وزن، طول، عرض و... کوچکتر شود فروش آن بالاتر می‌رود.

۴-۷- تغییر حالت<sup>۱</sup>:

از خود سؤال کردن ممکن است به ما کمک کند تا تصورات ما بیشتر از سابق به زمینه‌های مرتبط سیر کنند. با طرح سؤالاتی از این نمونه (تغییر ترتیب یا تسلسل) ایده‌های بی‌شماری می‌توان به دست آورد. خوشبختانه انگیزه برای تغییر ترتیب، یک خصوصیت ذاتی است. کودکان در بدو تولد بلوک‌ها را در الگوهای مختلف و به ترتیب‌های متفاوتی روی هم قرار می‌دهند. حتی این نمونه سؤالات می‌تواند در مورد ترتیب علت و معلول نیز مطرح گردد، چون ما همیشه نمی‌دانیم که علت کدام و معلول کدام است. لذا گاهی مناسب است جای علت و معلول عوض شود. مثلاً در مورد یک معلول سؤال شود که «ممکن است احتمالاً علت باشد؟» و یا برعکس در مورد آنچه ظاهراً علت به نظر می‌رسد پرسیده شود «ممکن است معلول باشد؟»

## سؤال‌های نمونه

- چه می‌شود اگر این تسلسل تغییر داده شود؟
- به چه نحو دیگری می‌توان در ترتیب قرار گرفتن اینها تغییر ایجاد کرد؟
- این قطعه نسبت به آن قطعه کجا باید قرار گیرد؟
- چه زمان دیگری برای آن کار بهتر است؟
- آیا کالسکه باید قبل از اسب باشد؟

## مثال‌های نمونه

- کاپیتان یک تیم بیسبال ۳۶۲۸۸۰ راه برای تغییر ترتیب ۹ بازیکن دارد.
  - طراحی اتومبیل‌های موتور پشت.
  - انتخاب زمان مناسب برای پخش آگهی‌های تجارتي از تلویزیون.
  - تغییر ساعات شروع و خاتمه کار ادارات به منظور کنترل ترافیک.
- به نظر شما از طریق تغییر ترتیب در مورد ساعت دیواری چه ایده‌هایی می‌توان پیشنهاد کرد؟