

درس کار آفرینی

مدرس: کدخدا

فصل اول

اصول کارآفرینی

کشورهای توسعه یافته



اقتصاد سالم



شرکت ها و سازمان های موفق



مدیران موفق



آموزش و فرهنگ

چرا کار آفرینی ؟ چرا بهره وری ؟ چرا مدیریت ؟ چرا رشد اقتصادی ؟ و ...

- ❖ چرا برخی از افراد نسبت به دیگران موفق تر هستند؟
- ❖ چرا بعضی از سازمانها نسبت به دیگران موفق تر هستند؟
- ❖ چرا برخی کشورها توسعه یافته اند؟
- ❖ با تغییرات سریع، رقابت تنگاتنگ ، کمبود منابع و افزایش دانش چه کنیم؟

جدید



دانایی



افزایش کارآفرینی

قدیم



دانایی



افزایش اطلاعات

سیر تاریخی مفهوم کارآفرینی

- ▶ دوره اول قرون ۱۵ و ۱۶ میلادی: در این دوره به صاحبان پروژه‌های بزرگ که مسئولیت اجرایی این پروژه‌ها همانند ساخت کلیسا، قلعه‌ها، تأسیسات نظامی و ... از سوی دولتهای محلی به آنها واگذار گردید، کارآفرین اطلاق می‌شد، در تعاریف این دوره، پذیرش مخاطره لحاظ نشده است .
- ▶ دوره دوم (قرن ۱۷ میلادی): این دوره همزمان با شروع انقلاب صنعتی در اروپا بوده و بعد مخاطره پذیری به کارآفرینی اضافه شد کارآفرین در این دوره شامل افرادی همانند بازرگانان ، صنعتگران و دیگر مالکان خصوصی می‌باشد
- ▶ دوره سوم (قرون ۱۸ و ۱۹ میلادی): در این دوره کارآفرین فردی است که مخاطره می‌کند و سرمایه مورد نیاز خود را از طریق وام تأمین می‌کند. بین کارآفرین و تأمین کننده سرمایه (سرمایه‌گذار) و مدیر کسب و کار در تعاریف این دوره تمایز وجود دارد .
- ▶ دوره چهارم (دهه‌های میانی قرن بیستم میلادی): در این دوره مفهوم نوآوری شامل خلق محصولی جدید، ایجاد نظام توزیع جدید یا ایجاد ساختار سازمانی جدید به عنوان یک جزء اصلی به تعاریف کارآفرینی اضافه شده است .
- ▶ دوره پنجم (دوران معاصر از اواخر دهه ۱۹۷۰ تاکنون): در این دوره همزمان با موج ایجاد کسب و کار و روند کارهای کوچک و رشد اقتصادی و نیز مشخص شدن نقش کارآفرینی به عنوان تسریع کننده این سازوکار، توجه زیادی به این مفهوم شد و رویکرد چند جانبه به این موضوع صورت گرفت. تا قبل از این دوره اغلب توجه اقتصاددانان به کارآفرینی معطوف بود، اما در این دوره به تدریج روانشناسان، جامعه‌شناسان و دانشمندان و محققین علوم مدیریت نیز به ابعاد مختلف کارآفرینی و کارآفرینان توجه نموده‌اند.

تاریخچه

عامل تغییر باعث تحول در انسانها و سازمانها می شود و این عامل تغییر منجر به خلق کسب و کار جدید توسط فرد یا گروههای جدید می شود که همان کار آفرینی است.

۱- موج اول: ۱۹۵۰-۱۹۴۰

انفجار عمومی مطالعه و تحقیق برای افراد موفق در کارآفرینی و ثروتمندی و شیوه های پولدار شدن و کسب و کار شخصی.

۲- موج دوم: ۱۹۶۰

ارائه رشته های آموزش کارآفرینی در حوزه های مهندسی و بازرگانی (۵۰۰ دانشگاه در آمریکا درس کارآفرینی دارند).

۳- موج سوم: ۱۹۸۰ به بعد

علاقتمندی به تحقیق و آموزش در بنگاههای خصوصی.

حرکت از جامعه صنعتی به سمت جامعه اطلاعاتی

دو پدیده متناقض در زندگی انسان ها:

✓ دسترسی به منابع محدود

✓ خواسته ها و نیازهای نامحدود

سیر تکاملی:

جامعه سنتی ← جامعه صنعتی ← جامعه اطلاعاتی

سیر تکاملی

الوین تافلر:

در جوامع سنتی، صنعتی و اطلاعاتی شامل امواجی بوده ایم که در مرکز آنها قدرت قرار دارد. و بیان می کند: قدرت در عریان ترین شکل خود عبارت است از استفاده از خشونت، ثروت و دانایی برای واداشتن مردم به انجام امری خاص. که در جوامع مختلف این قدرت به اشکال مختلف بروز و ظهور می یابد.

سنتی : خشونت

صنعتی: ثروت

اطلاعاتی: دانایی

ماهیت قدرت:

انقلاب های عصر اطلاعات

- ❖ دیجیتالی
- ❖ اینترنتی
- ❖ کارآفرینی

ویژگی های انقلاب کارآفرینی

- ❖ اقتصاد جدید
- ❖ منابع انسانی
- ❖ قدرت فکر
- ❖ و

توضیحات اسلاید قبل

► در انقلاب دیجیتالی، اطلاعات به سرعت از طریق سیستم های ارتباطی کابلی، بی سیم، نوری و ماهواره ای منتقل می شود و از جمله ویژگی های آن قدرت بیشتر در ازای هزینه کمتر، قدرت پردازش و حافظه است. در انقلاب اینترنتی، مهم ترین رسانه گروهی ارتباطی پس از تلویزیون، اینترنت است و اینترنت همه ی راه های ارتباطی دیگر مانند پست، روزنامه، مجله و تلفن و رادیو را یک جا در خود دارد و هرکس می تواند اطلاعات کاملی به دست آورد. عصر حاضر اما از نظر متخصصان عصر کارآفرینانه است. کارآفرینان انقلابی را هدایت می کنند که منجر به تحول و نوسازی اقتصاد در پهنه جهانی شده است.

تعریف کارآفرینی

Entrepreneurship

✓ کارآفرینی فرآیندی است که کارآفرین را در جهت مناسب برای نیل به اهداف رهبری می‌کند.

✓ کارآفرینی عبارتست از فرآیند ایجاد ارزش از راه تشکیل مجموعه منحصر به فرد از منابع به منظور بهره‌گیری از فرصت‌ها

✓ کارآفرینی : نیروی محرکه توسعه اقتصادی.

✓ کارآفرینی خلق یک بینش ارزشمند از هیچ.

✓ کارآفرینی : فرآیند خلق چیزی نو و با ارزش با صرف وقت و

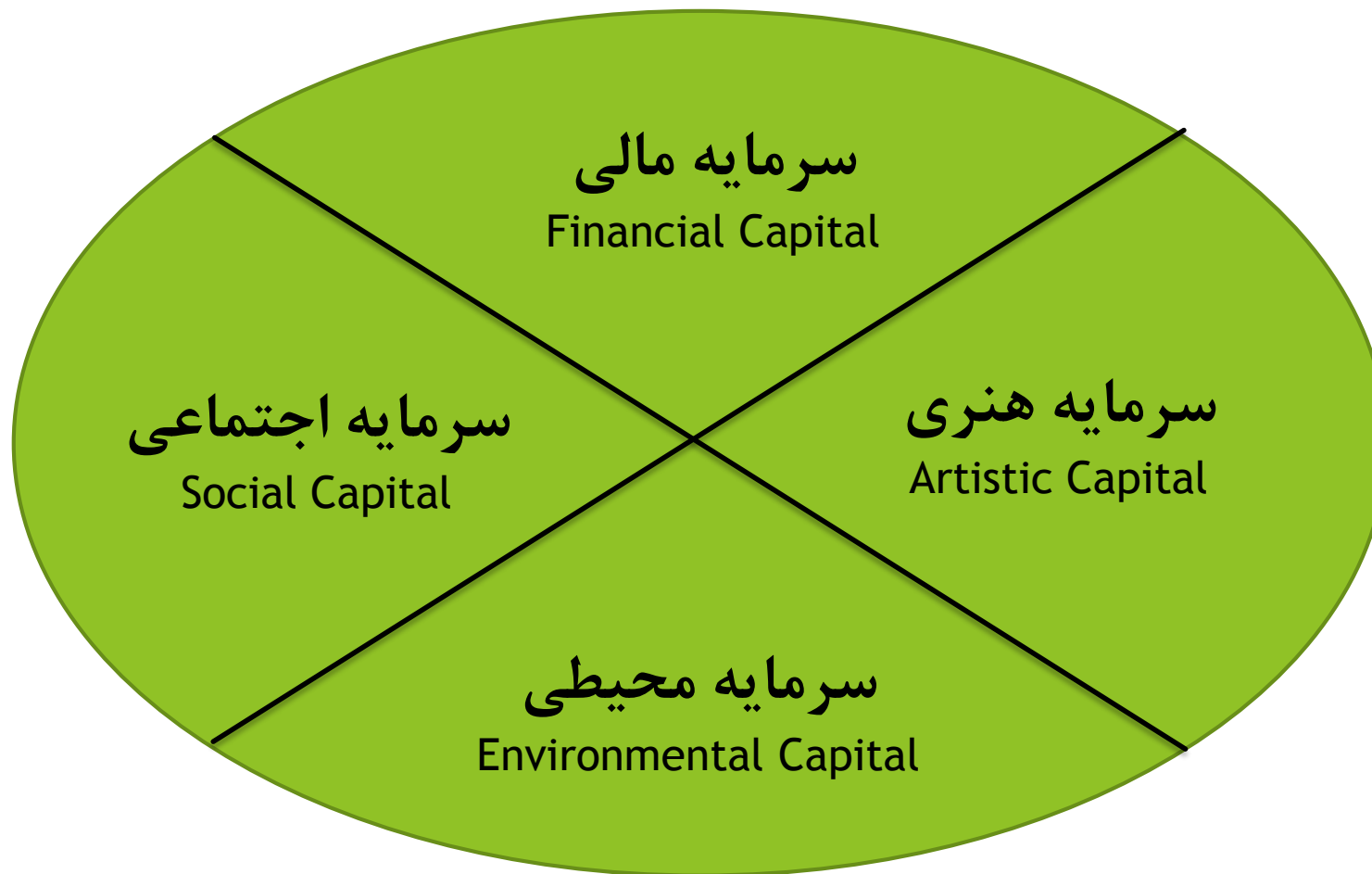
تلاش بسیار و پذیرش خطرات مالی و روحی و اجتماعی

برای کسب منابع مالی، رضایت شغلی و استقلال است.

کار آفرینی

- موجب اشتغال می شود .
- کیفیت زندگی را بهبود می دهد.
- موجب توزیع متناسب درآمد می شود و اضطرابهای اجتماعی را کاهش می دهد.
- عامل مهم در رشد و توسعه اقتصادی است.
- موجب بهره برداری از فرصت های کشف نشده می شود.
- موجب ایجاد ترکیب های جدید تولیدی می شود.
- موجب استفاده حداکثر از ظرفیت ها و قابلیت های افراد می شود.

سرمایه هایی که به وسیله کارآفرینان ایجاد می شود



تعریف کارآفرین Entrepreneur

- کارآفرین فردی است دارای ایده و فکر جدید که از طریق ایجاد یک کسب و کار با بهره گیری و هماهنگی منابع که همراه با مخاطره مالی، اجتماعی و حیثیتی است محصول یا خدمت جدید به بازار ارائه میدهد.
- فردی که مسئولیت اولیه و جمع آوری منابع لازم برای شروع کسب و کار است و تمرکز او بر نوآوری و توسعه فرآیند، محصول یا خدمات نو است.
- فردی که شمه ی اقتصادی دارد و از موقعیت و فرصت های اقتصادی بهترین استفاده را می کند و نوآوری دارد.

تفاوت مدیر و کارآفرین

مدیران واحد کسب و کار را اداره می کنند و کارآفرینان با نگاه فرصت گرایانه، واحد کسب و کار را راه اندازی می کنند. هر کارآفرینی مسئولیت تمام کارهای مربوط به کسب و کار را بر عهده دارد. به طور کلی می توان گفت هر کارآفرینی مدیر است اما هر مدیری کارآفرین نیست. به تفاوت این دو در جدول اشاره شده است.

مدیر	کارآفرین
نگاه به گذشته	نگاه به آینده
طالب ثبات	طالب تغییر
توجه به تهدیدات موجود	توجه به فرصت های موجود
تغییرات تدریجی	تغییرات ساختار شکنانه

مدیر کارها را درست انجام می دهد و
کارآفرین کارهای درست انجام می دهد"

*manager do things right ,
entrepreneur do the right thing*

موانع توسعه کار آفرینی

► ضعف آموزش عالی:

در کشورهای اروپایی و آمریکا؛ مباحث کارآفرینی از چنان اهمیتی برخوردارند که در دوره کارشناسی و کارشناسی ارشد همه رشته های دانشگاهی؛ حداقل یک درس با عنوان کارآفرینی ارائه می شود. به جهت اهمیت موضوع؛ کاربردی بودن درس و همچنین منافع بسیار زیاد مشاهده شده از آن؛ مهارت های ارائه شده در این درس به دقت و متناسب با اهداف و سیاست های کلان اقتصادی تعیین می شوند. اما در ایران - با وجود توجه بیشتر در سال های اخیر - هنوز هم اهمیت موضوع برای تصمیم گیرندگان مشخص نیست و به دوره های آموزشی خارج از برنامه درسی اکتفا شده است. علاوه بر این؛ آموزش های ارائه شده نیز؛ در یک نظام متناسب با سیاست های کلان کشور تهیه نشده است.

► انتظارات از دولت:

بیشتر؛ در همه موارد انتخابات یکی از شعارهای اصلی کاندیداها "ایجاد اشتغال" برای جوانان است. این امر باعث شده است که انتظارات جوانان از دولت بالا رفته و همواره منتظر این هستند که کارفرمایی به نام دولت؛ آنها را به استخدام خود درآورد. از این رو تمایل جوانان به سمت شغل های کارمندی منحرف شده است.

► ریسک گریزی:

محیط خانواده؛ مدرسه و جامعه به گونه ای است که غالب جوانان؛ حتی قشر تحصیل کرده را به سمت حرفه های با درآمد مطمئن و بدون ریسک سوق می دهد.

موانع توسعه کار آفرینی

▶ نگرش نادرست به پول و ثروت:

با وجود تایید کسب ثروت در دین اسلام؛ به عنوان یک "ابزار" برای زندگی بهتر؛ فرهنگ شکل گرفته در جامعه نگرش درستی نسبت به پول نداشته و به ثروتمند همواره به چشم شیاد و دزد نگریسته می شود. به این ترتیب افراد نه به دنبال نفع شخصی خود می روند و نه به دنبال یافتن راههای صحیح کسب درآمد بیشتر هستند.

▶ بی توجهی به آموزش حین کار و توانمندسازی افراد:

علاوه بر خانواده و مدرسه یکی از فرصت های مناسب آموزش مهارت های کار آفرینی؛ آموزش حین کار است که در کشور به آن توجهی نمی شود.

▶ عدم الگوی رفتاری مناسب:

به جهت مخفی بودن موفقیت افراد پرتحرک و کار آفرین و همچنین عدم پوشش رسانه ها و بی توجهی به موفقیت این افراد؛ از جهت الگوهای مشخص و موفق؛ انگیزشی در جامعه ایجاد نمی شود.

▶ عدم شبکه پشتیبان روحی:

نه تنها محیط خانواده؛ مدرسه و جامعه ؛ جوانان را به سمت حرفه های با درآمد مطمئن و بدون ریسک سوق می دهد بلکه به صورت یک عامل ضد انگیزشی از فعالیت های کار آفرینانه آنها نیز جلوگیری به عمل می آورند.

موانع توسعه کار آفرینی

▶ عدم شبکه پشتیبان تخصصی:

به جهت قدرتمند بودن بخش عمومی در کشور و انحصار دولتی؛ تاکنون یک بخش خصوصی قوی و پویا در اقتصاد شکل نگرفته است. از این رو حتی با اقدام برای فعالیت کارآفرینانه؛ کارآفرین ناچار است برخی مشکلات و اشتباهات را خود تجربه کند تا حرکت و مسیر صحیح را بیاید.

▶ تضمین بقای شغل:

سازمان دولتی؛ بزرگترین استخدام کننده نیروی کار تحصیلکرده در کشور است. به علاوه دولت سعی در حفظ نیروی کار خود دارد. به همین منظور به جای اخراج صاحب یک منصب؛ با تغییر شغل وی؛ در قسمت دیگر دولت از خروج این نیروها جلوگیری می کند. در حالی که خروج این نیروها از دولت به معنی ورود آنها به بخش خصوصی و به احتمال بسیار زیاد کارآفرین شدن آنهاست.

▶ انحصار دولت:

نامشخص بودن موفقیت افراد پرتحرک و وجود شواهد و شایعاتی مبنی اینکه "به علت ساختار انحصاری دولت؛ همواره تحرک در جامعه با شکست مواجه شده است"؛ باعث می شود که افراد؛ تمامی فرصت های فعالیت را در دست دولت بدانند. بنا بر این اقدام به جست و جو برای یافتن فرصت های بکر نمی کنند و روحیه سکون بر جامعه حاکم می شود.

موانع توسعه کار آفرینی

▶ ناامنی حقوقی مالکیت خصوصی:

از یک طرف تصور اینکه دولت ممکن است همچون گذشته اقدام به مصادره شرکت ها کند و از طرف دیگر مداخله بیش از حد دولت در تعیین دستمزدها؛ قیمت محصول؛ قیمت سرمایه؛ نرخ ارز و...؛ باعث شده است که افراد احساس کنند در تملک محصول کار و تلاش خود اختیار چندانی ندارند.

▶ رانت و تبعیض:

در همه جای دنیا رانت وجود دارد. بررسی های اقتصادی نشان می دهد که در این بین؛ کشورهایی که توانسته اند مردم را قانع کنند که با تبعیض های اجتماعی و رانت مبارزه موثر شده است؛ به رشد بالاتری دست پیدا کرده اند. اما با وجود سفارش های دینی و قانونی؛ بی توجهی به این مساله حیاتی؛ تحرک اجتماعی را در کشور تضعیف کرده است.

صفات عمده کارآفرینان

۱. مخاطره پذیری و ریسک پذیری (ریسک های متوسط و حساب شده): کارآفرینان از خطر استقبال می کنند، در صورتی که خطر محاسبه شده باشد. به عبارت دیگر آنها مسئولیت فعالیت هایی را که در آنها هیچ امکان موفقیتی وجود نداشته باشد و یا یک خودکشی مالی باشد را به عهده نمی گیرند. کارآفرینان برای قبول خطر باید جرات داشته باشند و بدین وسیله سرنوشت خود را رقم می زنند. اما در شرایط نامطمئن تمام جوانب را برای حل مشکلات در نظر گرفته و بنا بر تناسبشان، آنها را طبقه بندی میکنند.
۲. نوآوری، خلاقیت و ایده سازی : کارآفرینان افرادی دارای تفکر خلاق و دیدی متمایز از دیگران هستند. کسانی که مسایل را با نگاهی متفاوت می نگرند و سعی در نوآوری و ایجاد ایده های تازه و بکر دارند.
۳. اعتماد به نفس: کارآفرینان اعتماد به نفس راند. آنها بخاطر اعتماد به نفس خود، شهرت دارند. آنها بر این باورند که می توانند انتظاراتی که از آنها است را برآورده کنند. به عبارت دیگر، آنها امکان موفقیت خود را بیش از آن چیزی که هست در نظر می گیرند. ظاهرا کارآفرینان واقعی بخاطر اعتماد به نفس بالایی که در خود میبینند و برای دیگران غیرقابل لمس است موفق میشوند.
۴. پشتکار زیاد: کارآفرینان خستگی را زیاد احساس نمی کنند. در برابر مشکلات به دنبال راه حل گشته و سریعاً برای حل آنها اقدام می کنند. آن ها می دانند که با کار موثر به اهداف خود خواهند رسید.

صفات عمده کارآفرینان

۵. آینده نگر بودن و داشتن چشم انداز: چشم انداز برای شخص کارآفرین کاملاً شفاف و خالی از هرگونه ابهام بوده و لذا قابل انتقال به دیگران می باشد. داشتن چنین چشم اندازی به کارآفرین کمک می کند تا حرکتی مستمر و بدون سردرگمی و مستقیم به سمت هدف داشته باشد.

۶. مصمم بودن: عزم راسخ کارآفرینان یکی دیگر از ویژگی های بارز آنهاست که انرژی و تعهد لازم برای کسب موفقیت را ایجاد می کند. کارآفرینان مصمم از ایده های جدید و پیشنهادهای شغلی دیگر چشم پوشی کرده و در مقابل به کاری که برای خود برگزیده اند پیند می مانند.

۷. تمرکز: برای اینکه کارآفرین از انجام موفقیت آمیز تمام طرح و برنامه ها و جزئیات کار مطمئن باشد، لازم است که در تمام لحظات با تمرکز بر چشم انداز، همه ی انرژی، وقت و سایر منابع را حول این هدف صرف کند.

۸. انگیزش و نیاز خودشکوفایی: این نیاز یکی از مهم ترین انگیزه های کارآفرینان در محقق کردن چشم انداز خود است. نتیجه ی این نیاز قوی این است که در مسیر حرکت به سوی هدف، هرچیز دیگری در اولویت پایین تری قرار می گیرد.

صفات عمده کارآفرینان

۹. وقف و از خودگذشتگی: کارآفرینان تمام زندگی خود را وقف کار نموده اند. بسیار سخت کوش هستند و پشتکار آنان مثال زدنی است. در حقیقت آنان از کار در راستای هدف خود لذت می برند. داشتن چشم انداز روشن و ترکیب آن با خوش بینی و ریسک پذیری، سخت کوشی و تعلق خاطر به کار را در آنان پدید می آورد.

۱۰. برخورداری از مرکز کنترل درونی: کارآفرینان موفق به خود ایمان دارند و به شانس معتقد نیستند و موفقیت را حاصل تلاش خود می دانند.

۱۱. تحمل ابهام: پذیرفتن عدم قطعیت به عنوان بخشی از زندگی.

۱۲. فرصت گرا بودن: آنها همواره در جست و جوی فرصت ها هستند و حتی میتوانند از نقاط ضعف خود فرصت هایی برای موفقیت بیافرینند.

۱۳. مسئولیت پذیری: کارآفرینان مسئولیت اعمال خویش را قبول می کنند. یکی از گزینه های اصلی برای دنبال کردن آینده، کارآفرینی است. او ترجیح می دهد که خود تصمیم بگیرد و در جریان آن، تمام کوشش و دانش و مهارت و سرمایه خود را نیز به کار میگیرد. اگر شکست بخورد، فقط می تواند خود را مقصر بداند و اگر موفق شود، فقط صلاحیت کارآفرینی خود را تایید کرده است.

صفات عمده کارآفرینان

(۴۱) استقلال طلبی: شاید یکی از اصلی ترین انگیزه های کارآفرینان نیاز به استقلال و آزادی در عملشان باشد. آنان نیاز دارند که در تصمیم گیری ها و انتخاب هایشان آزادانه و مستقل عمل کنند و تحمل فرمانبرداری از کسی را ندارند.

(۵۱) پیشقدم بودن: به علت روحیه مخاطره پذیری که در وجود فرد کارآفرین است، همواره در هر مقوله جدید پیشرو و پیشتاز می باشد و جزو اولین های هرکاری قرار می گیرد.

(۶۱) هدف گرا بودن: او همواره به هدف و نتیجه کارش می اندیشد و تا رسیدن به آن هدف از پانمی نشیند و از انجام اموری که او را از رسیدن هرچه سریعتر به هدف باز می دارد خودداری می کند.

(۷۱) نیاز به موفقیت: موفقیت برای کارآفرینان نه یک دستاورد که یک نیاز است. و لذا تا برطرف نشدن این نیاز آرام و قرار ندارد.

(۸۱) اهل کار و عمل بودن: برخلاف خیلی از افراد که فقط سخن ورن خیلی خوبی هستند فرد کارآفرین اهل عمل و اقدام است. او قبل از سخن دست به کار می شود و حرفش را در عمل خود متجلی میکند.

کار آفرین چه وظایفی دارد ؟

۱. از موقعیت های محیط آگاه می شود.

۲. برای استفاده از موقعیت ها خود را به خطر می اندازد.

۳. برای کار سرمایه گذاری می کند.

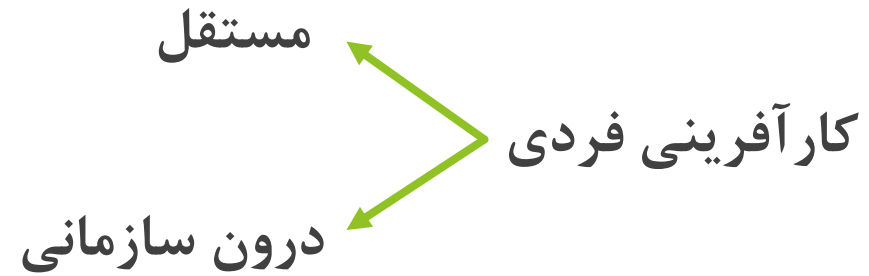
۴. نوآوریها را معرفی کند .

۵. کار و تولید را نظم می بخشد.

۶. برای آینده برنامه ریزی می کند.

۷. محصولات خود را با سود می فروشد.

انواع کارآفرینی



کارآفرینی شرکتی

کارآفرینی اجتماعی

► کارآفرین مستقل

فردی که مسئولیت اولیه وی، جمع آوری منابع لازم برای شروع کسب و کار است و یا کسی که منابع لازم برای شروع و یا رشد کسب و کاری را بسیج می نماید و تمرکز او بر نوآوری و توسعه فرآیند، محصول و یا خدمات جدید می باشد.

► کارآفرینی درون سازمانی

فرآیندی است که کارآفرین تحت حمایت یک سازمان، فعالیت های کارآفرینانه خود را به ثمر می رساند. رقابت تنگاتنگ و شدید بین شرکت ها و سازمان ها، کاهش کارآمدی مدیریت سنتی در این عرصه و رشد سریع شرکتهای کوچک، سبب شد که سازمان ها اهمیت ویژه ای برای نوآوری قائل شوند؛ زیرا نوآوری را تنها تضمین خود برای بقا در عرصه رقابت می دانستند، از این رو سعی کردند افراد خلاق و کارآفرین را که پدید آورندگان اصلی محصولات و خدمات نو در سازمان بودند، تشویق و ترغیب کنند که در سازمان بمانند و ایده های خود را در سازمان محقق سازند. "پینکات" این افراد را کارآفرینان سازمانی نام نهاد.

کارآفرینی شرکتی:

فرآیندی است که یک شرکت طی می کند تا همه افراد آن به کارآفرینی تشویق شده و تمام فعالیتهای کارآفرینانه فردی و گروهی به طور مستمر، سریع و راحت در شرکت انجام پذیرد. در این فرآیند هر یک از کارکنان در نقش کارآفرین، انجام وظیفه می کنند.

کارآفرین اجتماعی

کارآفرین اجتماعی فردی است که یک مشکل اجتماعی را تشخیص می دهد و از مفاهیم کارآفرینی برای سازماندهی، ایجاد و مدیریت سرمایه برای ایجاد تغییر استفاده می کند. در حالیکه سایر کارآفرینان معمولاً به بررسی بازدهی و سود بازگشتی می پردازند.

نظریہ اقتصاد پویا (شومپیتر 1982)

اقتصاد
سالم

- نوآوری
- کارآفرینی

تبادل
پویا

شومپیتر معتقد است که در اقتصاد، توسعه زمانی اتفاق می افتد که توسط کارآفرین، نوآوری رخ دهد. کارآفرینان با استفاده از این عوامل اقدام به تولید کالاها و خدمات جدید می کنند. کارآفرین کسی است که دارای ایده و فکر جدیدی باشد و از طریق یک کسب و کار که توام با مخاطره و ریسک است، محصول و خدمتی را به بازار ارائه کند که نو و جدید باشد. از این رو مشخصه کارآفرین نوآوری است. طبق نظر وی، کارآفرین نیروی محرکه و موتور توسعه اقتصادی می باشد. وی فرآیند کار آفرین را "تخریب خلاق" می نامد. به عبارت دیگر، ویژگی تعیین کننده در کارآفرینی همانا انجام کارهای و یا ابداع روش های نوین در انجام کارهای جاری است. روش نوین همان "تخریب خلاق" می باشد. از نظر وی، نوآوری در هر یک از زمینه ها کارآفرینی محسوب می شود؛ اما آنچه بیشتر مورد تاکید است، تعریف کارآفرینی با تمرکز بر فرصت هاست.

تخریب خلاق

- ▶ شومپیتر در تعریف خود از نوآوری آن را به عنوان برهم زنده نظم موجود و تعادل اقتصادی برای ایجاد نظم و تعادلی جدید معرفی می کند.
- ▶ شرکتهای جدید، به وسیله کارآفرینان، شرکتهای قدیمی را از بازار کسب و کار و رقابت بیرون می کنند؛ که این زایش و مرگ و میر شرکتهای موجب شکلگیری فرآیند «تخریب خلاق» می شود.
- ▶ ثروت جدید از طریق تخریب ساختارهای موجود بازار ایجاد می شود.
- ▶ نوآوری ها تقاضای جدید ایجاد می کنند و کارآفرینان نوآوری را وارد بازار می کنند.

عوامل ظهور کار آفرینی (ویلکن ۱۹۹۲)

کارآفرینی را یک متغیر میانجی می داند و از ویژگی تسریع کنندگی برای تشریح کارآفرینی در توسعه اقتصادی استفاده میکند. وی معتقد است که کارآفرینی به عنوان یک تسریع کننده، جرقه رشد و توسعه اقتصادی را فراهم میاورد. او چهار دسته از عوامل را برای ظهور کارآفرینی مهم می شمارد:

▶ عوامل اقتصادی:

فرصت های بازار - داشتن سرمایه

▶ عوامل غیراقتصادی:

مقبولیت فرهنگی کارآفرینی - تحرکات اجتماعی - قدرت و کنترل

▶ عوامل روان شناختی :

نیاز به توفیق ، انگیزه ها و مخاطره پذیری

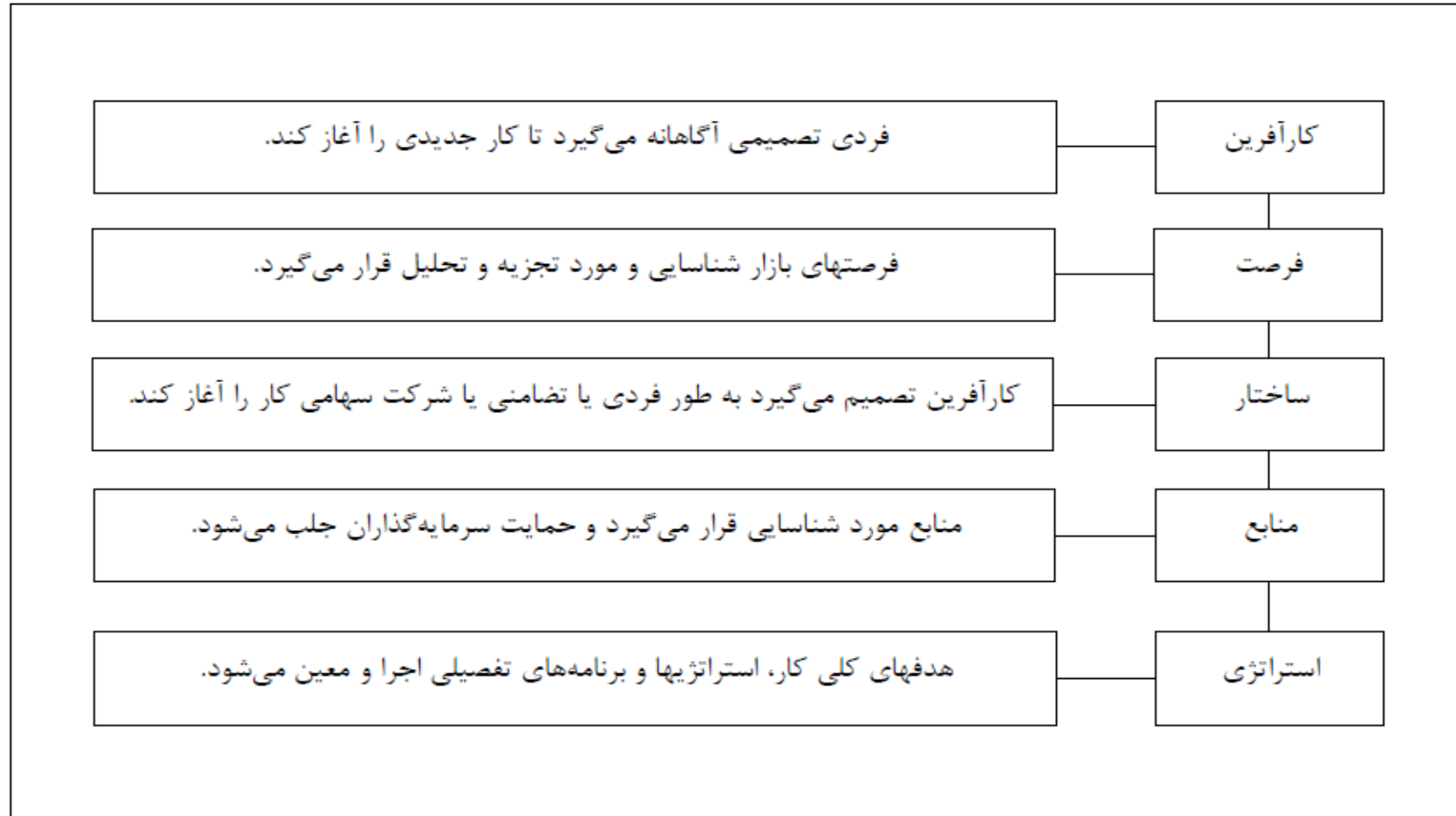
▶ ترکیب عوامل تولید:

ایجاد تغییر در تولید محصول و خدمت

مدل رویدادی فرای

۱۹۹۳

او پنج جزء اصلی در فرایند کارآفرینی شامل کارآفرین، فرصت، ساختار، منابع و استراتژی را لازم و ضروری میدانست و بر همین اساس مدل خود را به صورت ذیل در تصویر زیر ارائه کرد:



نقش دولت در توسعه کارآفرینی

دولت بهترین موقعیت را برای تعیین سیاست و طراحی برنامه ها با هدف تشویق کارآفرینی دارد.

زمینه های حمایت دولت :

۱- سیستم آموزشی

۲- تسهیلات و خدمات

۳- نظم و آرامش

۴- حمایت اجرایی و تشریفات اداری

۵- مساعدت نسبت به کارآفرینان جدید

۶- و از همه مهم تر :

تعیین استراتژی و سیاست های کلی

- ✓ کمک های بازاریابی
- ✓ کمک های فنی و تکنولوژی
- ✓ کمک های مالی
- ✓ کمک های آموزشی و مشاوره ای

فصل دوم

ایده پردازی، خلاقیت و نوآوری
(روش های خلاق حل مسأله)

خلاقیت

- ▶ نگاه متفاوت به مسأله و رسیدن به راه حل جدید
- ▶ توانایی ساختن یا بوجود آوردن چیزی نو مثل راه حلی نو برای مسئله
- ▶ رهایی از عادت های ذهنی
- ▶ نگاهی متفاوت به پدیده ها
- ▶ تازگی + ارزش آفرینی
- ▶ فرآیند ایجاد هر چیز جدیدی که برای فرد، گروه، سازمان و صنعت و اجتماع خاصی، دارای ارزش مهمی باشد.
- ▶ فرآیندی که در آن یک نیاز شناخته میشود، تبیین می گردد و به شیوه ای جدید رفع می شود.

ضرورت و نقش خلاقیت

- ▶ اگر افراد بالاترین سطح تخصص و بیشترین تجربه را در رشته ی کاری خود داشته باشند و سرمایه کافی نیز در اختیارشان باشد اما حرف تازه ای برای گفتن در بازار نداشته باشند، نه تنها موفق نخواهند شد بلکه به سرعت نابود می گردند.
- ▶ جهان هر لحظه با سرعت بیشتری در حال تغییر است و پیچیدگی مسائلی که در برابر انسان ها قرار می گیرند نیز در حال افزایش است. هر قدر مسائل پیچیده تر باشند، حل
- ▶ آنها نیازمند زمان بیشتری است. در عین حال سرعت آهنگ تغییرات جهان باعث تغییر سریع مسائل می شود. به طوری که عمر راه حل هایی که برای حل مشکلات ابداع می گردد کوتاه و کوتاهتر میشود. تاجایی که گاهی انسان زمانی به راه حل مشکلی دست می یابد که آن مشکل آنچنان تغییر کرده که دیگر آن راه حل نه مربوط است و نه مفید! بنابراین برای هماهنگی با تحولات، به مهارت های بیشتر و تازه تری مجهز شویم. یکی از این مهمترین مهارت ها، داشتن خلاقیت است.

مهارت های خلاقیت

- ▶ ۱- توانایی تفکر واگرا در فرد که با خلق راه حل های بسیار متفاوت دامنه ی وسیعی از ابعاد و زاوایای مختلف یک مسئله را در نظر میگیرد.
- ▶ ۲- داشتن معلومات وسیع و تجربه ی مفید در زمینه مرتبط
- ▶ ۳- توانایی برقراری ارتباط با دیگران به منظور تبادل تجربیات و معلومات
- ▶ ۴- توانمندی فرد برای تجزیه و تحلیل انتقادی

انواع تفکر

▶ تفکر واگرا: فرد با تفکر واگرا سعی می کند پدیده ها و امور و افکار را آنچنان که هستند به راحتی نپذیرد، متفاوت نگاه کند و از قالب های فکری همسان دور شود (به عبارتی پدیده ها را با چشم و منظر دیگری نگاه کند).

▶ تفکر همگرا: فکر های جدید و نو کمتر در آن راه پیدا می کند و امور و پدیده ها را آنچنان که هستند می بینند و می پذیرند. این افراد برای حل مسئله از یک الگوریتم و قالبی که قبلا استفاده کرده اند کمک می گیرند و بر روی حل مشکل از یک طریق متمرکز می شوند.

فرآیند خلاقیت

- ▶ "آلبرشیت" معتقد است که خلاقیت، پنج مرحله دارد که این مراحل به ترتیب عبارتند از: جذب اطلاعات، الهام، آزمون، پالایش و عرضه.
- ▶ جذب اطلاعات: شخص خلاق، اطلاعات فردی خود را جذب می‌کند و برای بررسی مسایل به بررسی و جست و جوی راه‌های مختلف می‌پردازد. در این هنگام، ذهن فرد خلاق با استفاده از اطلاعات خام به طور غیرمحسوس آغاز به کار می‌کند و پس از تجزیه، تحلیل و ترکیب اطلاعات، راه‌حلی برای مسئله عرضه می‌کند.
- ▶ الهام: در مرحله‌ای که الهام نامیده می‌شود، فرد خلاق احساس می‌کند که به راه‌حل قابل اجرایی دست یافته است.
- ▶ آزمون: پس از پیدا کردن راه‌حل جدید، فرد خلاق آن را به آزمون می‌گذارد تا موفقیت یا عدم موفقیت را مشاهده کند. در این مرحله، ممکن است در کیفیت راه‌حل نیز بهبودی حاصل شود. از این رو باید با نگرش و تفکری انعطاف‌پذیر، امتیازات و کاستی‌های راه‌حل را پذیرفت.
- ▶ پالایش: زمانی که آزمون انجام گرفت و عملی بودن و قابل اجرا بودن طرح، تایید شد، ممکن است به پالایش نیاز باشد؛ به این معنی که بهینه کردن راه‌حل بررسی شود.
- ▶ عرضه: آخرین مرحله، عرضه‌ی اندیشه‌ی خلاق است؛ بدین ترتیب که اندیشه‌ی جدید به گونه‌ای عرضه شود که بتوان آن را به سادگی و به طور عملی، ارائه نمود. وقتی مراحل خلاقیت با موفقیت طی می‌شود که پذیرش اندیشه انجام پذیرد.

سطوح جریان خلاقیت (ماهیت ها)

نوعی درجه بندی بر مبنای میزان ارزشمندی و میزان نو بودن

▶ خلاقیت اولیه: خلاقیت هایی که شامل ایجاد و توسعه اصول و مفاهیم جدید و خلق پارادایم (Paradigm) نوین می شود.

▶ خلاقیت ثانویه: کاربرد جدید و متفاوتی از اصول و مفاهیم شناخته شده قبلی و تکمیل و بسط خلاقیت های اولیه

موانع خلاقیت

۱. آموزش ناهمسو با کارآفرینی و خلاقیت:

بسیاری از افراد به دلیل این که تفکر خلاق، دشوار به نظر می آید از داشتن کارها و وظایف خلاقانه، احساس ناخشنودی می کنند؛ اما ناراحتی آنها بیشتر از آن جا ناشی می شود که تحصیلات و آموزش ها همگی به جای آن که تفکر را بهبود بخشند، به بهبود بخشیدن مهارت، های تفکر تحلیل، توجه دارند. خلاقیت، عموماً برای نظام های آموزشی، ناخوشایند است؛ بنابراین مانند دوران تحصیل مایلیم که جواب صحیح را به دست آوریم و به فرآیندی که از طریق آن به جواب صحیح دست می یابیم، توجه نمی کنیم.

۲. استفاده از الگوهای قالبی:

برای حل یک مسئله ی ریاضی به داشتن دانش ریاضیات نیاز داریم. این موضوع به طور آشکار در تمامی محدوده های دانش، مهارت ها و توانایی هایی که شاید قابل به کارگیری در مسایل و وضعیت های معین باشد، صادق است. با تجربیات زیاد در یک زمینه، این تمایل در ما به وجود می آید که هنگام رویارویی با مسئله ای، آن را از طریق راه حل های قبلی، حل کنیم.

۳. شتابزدگی در ارزیابی:

با آن که ارزیابی ایده ها بخشی از تفکر خلاق است، ولی توصیه ی اکید، آن است که تا هنگامی که سلسله ای از ایده های قدرتمند ایجاد نشده اند، باید از ارزیابی ایده ها دوری کرد.

۴. تاکید بر مفروضات قبلی:

پیش زمینه های ما، آموزش و تجارب مفاهیم قاطع و اصولی را در ما ایجاد می کنند که آنها را حقیقی می انگاریم. اینها به نوبه ی خود بر تفکرات و ایده های ما اثر می گذارند و گاهی مانع عرضه ی ایده های نو و خلاقانه می شوند.

موانع خلاقیت

۵. فشارهای اجتماعی:

محدوده ای کلی از این فشارها در زمان و شرایط متفاوت بر ما تاثیر می گذارند. یکی از آثار بسیار منفی، این است که از نادان جلوه کردن در نظر همتایان خود نگران شویم، بدین ترتیب، هنجارهای رفتاری و عملکرد گروه های موجود، ممکن است مانع ابراز ایده های خاص یا ایده های زیاد در افراد معین شود.

۶. چاره جویی های کوتاه مدت:

اغلب ما به طور معمول در محیط کاری خود برای کارهای روزمره و جاری و نتایج کوتاه مدت، تحت فشار هستیم و مسایلی که بیان می شوند اغلب نیازمند واکنش فوری هستند. در این زمان، اگر دقت نکنیم، بیشتر اوقات کار خود را صرف کارها و خطاهای کوچک می کنیم و هرگز قادر نخواهیم بود، فضای تنفسی لازم را برای تفکر خلاق ایجاد کنیم. حداقل مزیت آگاهی از این موانع، چاره جویی و تلاش در برطرف کردن آنهاست.

۷. عدم تمایل به تغییر:

در بعضی از سازمان ها تمایلی برای تغییر وجود ندارد. بلکه اصل، بر حفظ وضعیت موجود است. بزرگی می گوید: مادام که احساس کردی احتیاج به پیشرفت نداری، تابوت خود را فراهم کرده ای

موانع فردی خلاقیت

۱. مشغله ی زیاد و درگیری بیش از حد با مسئله

۲. داشتن اهداف متضاد

۳. نداشتن استراحت کافی

۴. ترس از انتقاد

۵. عدم تمرکز ذهنی و وجود استرس

۶. خودپرستی و غرور

۷. عادت زدگی

۸. منفی نگری و عدم اعتماد به نفس

راههای غلبه بر موانع خلاقیت

۱. خوش بینی و مثبت اندیشی
۲. کسب اطلاعات زیاد
۳. تغییر برداشتها
۴. تحمل ابهام
۵. خرج دادن پشتکار زیاد
۶. تمرکز حواس روی یک مساله
۷. اکتفا نمودن فقط به یک جواب
۸. غرق شدن در مساله و در میان گذاشتن آن با دیگران
۹. یادداشت کردن ایده ها و ثبت وضبط آنها
۱۰. خاتمه بخشیدن به مساله ای که با وجود تلاش زیاد قابل حل نباشد.
۱۱. پیروی نمودن از قواعد

راهکارهای پرورش خلاقیت

- ▶ یادداشت برداری کنید
- ▶ نقاشی کنید
- ▶ لحظاتی را در بیرون سپری کنید
- ▶ حرکت کنید
- ▶ بازی کردن را فراموش نکنید
- ▶ همیشه در حال آموختن باشید

تکنیک های خلاقیت

✓ تکنیک چرا

✓ تکنیک شش کلاه تفکر

✓ تکنیک PMI

✓ تکنیک DOIT

✓ تکنیک What if?

✓ تکنیک اسکمپر (SCAMPER)

✓

✓

✓

✓

✓

تکنیک تجزیه و تحلیل مورفولوژیک

تکنیک شکوفه نیلوفر آبی

تکنیک دلفی

تکنیک گروه اسمی

تکنیک طوفان فکری

تکنیک چرا؟

▶ تکنیک چرا در واقع همانند چراهای مکرر دوران کودکی است. اما با این تفاوت که کودکان برای گسترش فهم خود از دنیای اطرافشان می‌پرسند، ولی در این تکنیک با پرسش، دانستنی‌ها زیر سوال برده می‌شود تا به ایده‌های جدیدی دست پیدا کنیم.

▶ این تکنیک هم برای حل مسائل و هم برای ایده‌یابی و ایده‌پردازی بکار می‌رود. به عنوان مثال برای شناسایی و تعریف درست و کامل مسئله می‌توان از این تکنیک استفاده کرد و در حین پرسش و پاسخ نیز می‌توان ایده‌های جدیدی در رابطه با موضوع بدست آورد. در فرآیند اجرای تکنیک چرا، این چراها و سوال و جواب‌ها آن قدر ادامه پیدا می‌کند که به یک بصیرت و بینش در مورد موضوع برسیم و یا در یک باتلاق فرو رویم.

مثال

مثال: فرض کنید دارای هتل کوچکی در یک منطقه توریستی هستید. تا به حال اتاقهای هتل شما همیشه برای بیش از یک سال بطور کامل رزرو شده است و در حال حاضر نیز هتل شما کاملاً پر است و مشکلی ندارید. اما شما نگران هستید و فکر می کنید دنیا آن چنان در حال تغییر است که نمی توانید مطمئن باشید در آینده دچار مشکل نخواهید شد. لذا قصد دارید برای پیش بینی و ایجاد راهکارهای جدید از این فن استفاده کنید. بنابراین با جمله زیر شروع می کنید:

- هتل من برای یکسال رزرو نشده است.

چرا؟

- چون مردم دیرتر هتل رزرو می کنند.

چرا؟

- آنها دیرتر هتل رزرو می کنند تا از قدرت چانه زنی بیشتری برخوردار شوند.

چرا؟

- چون آنها پول کافی برای تعطیلاتشان ندارند.

چرا؟

- به این دلیل که تعطیلاتشان بیشتر شده است.

چرا؟

- چون فراغت و آسودگی برای مردم اهمیت بیشتری پیدا کرده است و مردم از زمانهای تعطیلی خود راضی نیستند.

چرا؟

- چون حق انتخاب بیشتری می خواهند.

در اینجا متوقف می شویم و در جایی یادداشت می کنیم:

(الف) شاید ما حق انتخابی را که مشتریان انتظار دارند به آنها نمی دهیم.

(ب) شاید ما انگیزه مشتریان هتل را درک نمی کنیم.

(ج) شاید ما باید اطلاعات بیشتری در مورد مشتریان جمع آوری کنیم.

سهس بار دیگر همان مطلب را از ابتدا شروع می کنیم ولی با پاسخهای متفاوت. مثلاً:

- هتل من برای یکسال رزرو نشده است.

چرا؟

- ممکن است علاقه به اقامت در هتل کم شده باشد.

چرا؟

- ممکن است راههای جدید دیگری برای گذراندن تعطیلات پیدا کرده اند.

چرا؟

- شاید ترجیح می دهند هنگام تعطیلات، خودشان وسایل راحتیشان را فراهم کنند.

چرا؟

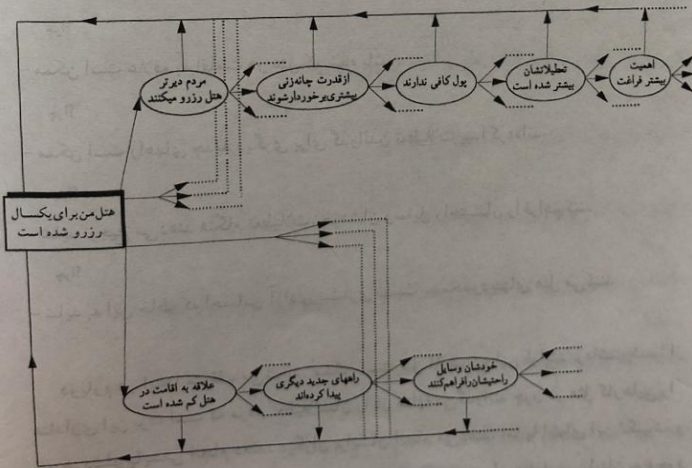
- شاید به این خاطر که احساس آزادی بیشتری نسبت به محدودیتهای هتل می کنند.

دوباره در اینجا متوقف می شویم. ممکن است قبل از شروع این فرآیند برداشت شما از هتلداری این بوده است که مردم تعطیلاتشان را در هتلها می گذرانند چون در هتل کارهایی را که خودشان بایستی انجام دهند، دیگران برایشان انجام می دهند. اما با اجرای این تکنیک و پرسش و پاسخهای فوق به نقطه ای رسیدید که برداشت جدیدی از هتلداری برایتان به وجود

آمد. و آن عبارت است از: مردم به دلیل نیاز به آزادی عمل بیشتر، به هتل می آیند و ترجیح می دهند کارهایشان را خودشان انجام دهند. و به دنبال آن، این فکر به نظرتان می رسد که چه کار می توان کرد تا افراد در هتل از آزادی عمل و راحتی بیشتری برخوردار شوند. مثل ثابت نبودن زمان صرف غذا در رستوران هتل و یا پیدا کردن راهی برای جلوگیری از خجالت یا معذب شدن افراد هنگام ورود پیشخدمت به اتاق برای پذیرایی یا نظافت و...

همانطور که در ابتدا ذکر شد، این تکنیک ممکن است راه حل نهایی را بدست ندهد ولی کمک می کند وضعیت و واقعیت خود را بهتر شناخته تا به راه حل نهایی بهتر، دقیق تر و زودتر برسیم.

نمودار شماره (۲): فرآیند تکنیک چرا



تکنیک شش کلاه تفکر

شش کلاه تفکر اسم تکنیکی است که به عمل فکر کردن ساختار می دهد. همه ی جنبه های مسئله را روشن می کند و باعث می شود که در مورد مساله یک طرفه و بدون نتیجه تصمیم گیری نشود. در بسیاری از مواقع انسان ها بنا بر عادت تنها بر اساس یک روش، رهیافت، مدل و رویداد فکر می کنند. در حالی که شش کلاه تفکر به ما این امکان را می دهد که به شش صورت و در قالب شش نقش متفاوت در مورد یک موضوع فکر کنیم.

▶ کلاه سفید: در این طرز تفکر شما بر اطلاعات موجود تمرکز می کنید. به اطلاعاتی که در دست دارید نگاه کنید و ببینید چه چیزی دستگیرتان می شود. کمبودهای اطلاعاتتان را دریابید و سعی کنید یا آن ها را پر کنید یا در نظرشان داشته باشید. اینجاست که میتوانید رویدادهای قدیمی را تجزیه و تحلیل کنید.

▶ کلاه قرمز: نشانه خشم (دیدن رنگ سرخ)، شور و هیجان است. کلاه قرمز بینشی هیجانی دارد. آنچه در بحث کلاه قرمز مطرح می شود احساسات و دریافت ها و جنبه های غیراستدلالی تفکر است. کلاه قرمز روشی است برای بیرون ریختن تمام احساسات که بخشی از نقشه ی ذهنی فرد را تشکیل می دهد. اگر به احساسات اجازه داده نشود تا بعنوان بخشی از اطلاعات به تفکر ما راه یابند، آنگاه دزدانه در پس زمینه ذهن ما قرار می گیرند و تفکر ما را پنهانی تحت تاثیر قرار می دهند.

تکنیک شش کلاه تفکر

▶ کلاه سیاه : در این طرز تفکر باید به همه چیز منفی گرایانه، محتاطانه و تدافعی نگاه کنید. ببینید چرا ایده ها و رویکردهای مختلف ممکن است موثر نباشد. این مساله از آن جهت اهمیت دارد که نقاط ضعف مساله را در برنامه تان به خوبی به شما نشان می دهد. به شما این مکان را می دهد که آنها را از بین برده، رویکردتان را تغییر دهید یا برنامه های تصادفی برای برخورد با مشکل آماده کنید. این کلاه به شما کمک می کند تا نواقص و خطرات کار را قبل از اینکه وارد عمل شوید، بشناسید. خیلی از افراد موفق آنقدر به مثبت اندیشی عادت کرده اند که گاهی نمی توانند مشکلات را از قبل تشخیص دهند و برای دشواری ها آمادگی لازم را ندارند و این مورد یکی از بهترین فواید این تکنیک است.

▶ کلاه زرد : آفتابی و مثبت است. کلاه زرد خوش بینانه است و تفکر امیدوارانه و مثبت را شامل می شود. به شما کمک می کند تا تمام مزایا و فواید یک تصمیم و ارزش های درون آن را ارزیابی کنید و همه فرصت هایی که ممکن است در پی آن برایتان به وجود آید را تشخیص دهید.

▶ کلاه سبز : چمن، رستنی ها و درختان بارور همه سبزند، کلاه سبز نشانه خلاقیت و فکر های تازه است. اینجاست که می توانید راه حل های خلاقانه برای یک مشکل ابداع کنید. یم طریقه فکری که در آن ایده ها به هیچ وجه نقد نمی شوند.

▶ کلاه آبی : کلاه آبی با تنظیم و ساماندهی فرآیند تفکر ما سر و کار دارد. وقتی بخاطر فدان ایده و نظر، وارد مشکل می شوید این کلاه شما را به سمت کلاه سبز هدایت میکند. وقتی نیاز به تصمیمات تصادفی دارید، کلاه سیاه را به شما معرفی می کند و از این قبیل. وقتی کلاه آبی را بر سر می گذاریم درمورد یک موضوع فکر نمی کنیم بلکه درمورد درباره ی نحوه ی تفکر درباره ی یک موضوع فکر میکنیم. همچنین کلاه آبی مسئول خلاصه برداری، جمع بندی و نتیجه گیری هاست و این کار در مراحل مختلف و یا حتی تا پایان جلسه ایده پردازی صورت می گیرد.

تکنیک PMI

▶ انسان می تواند به طور آردی توجه خود را کنترل و هدایت نماید در غیر اینصورت توجه انسان به طور ناخودآگاه به تجارب گذشته و الگوهای ذهنی قبلی معطوف می شود. یکی از ارزش های این تکنیک آن است که انسان را مجبور می سازد تا دقایقی برخلاف قالب های ذهنی اش تفکر نماید و به مرور نسبت به قالب های ذهنی خود آگاه تر و مسلط تر شود و آمادگی ذهنی بیشتری برای خلاقیت پیدا می کند.

▶ نام این تکنیک، برگرفته از حروف اول سه کلمه Plus به معنی افزودن، Minus به معنی کاستن و Interesting به معنی جالب می باشد.

▶ ابتدا فرد، توجهش را به نکات مثبت (P) موضوع یا پیشنهادها و سپس به نکات منفی (M) و درنهایت، به نکات جالب و تازه آن که نه مثبت است و نه منفی معطوف می کند و در پایان به تهیه لیست نکات مثبت یا آثار و مزایای موضوع، لیست موانع، محدودیت ها و نکات منفی موضوع و لیست نکات جالب و تازه اقدام نماید.

▶ با توجه به اینکه اکثر انسان ها تمایل دارند از هر مسئله ای فقط نکات منفی آن را ببینند، این تکنیک کمک میکند تا در کنار نکات منفی، به نکات مثبت و جالب مسئله نیز توجه کنند.

مثال تکنیک PMI

نکات جالب

- جالب می شود اگر شیدهای مختلف رنگ زرد ایجاد شود.
 - جالب می شود اگر مردم به مسایل مربوط به ایمنی اتومبیل توجه بیشتر نمایند.
 - جالب می شود اگر گرایشهای مردم نسبت به اتومبیل عوض شود.
 - جالب می شود اگر تودوزی ماشین رنگهای مختلفی شود.
 - اگر اجرا شود جالبه.
 - دیدن افرادی که از رنگ زرد خوششان می آید هنگام اجرای این طرح جالبه.
- برای یافتن نکات جالب (I) کافی است جمله «چقدر جالب می شود اگر...» را کامل کنیم. مثلاً بگوییم چقدر جالب می شود اگر جاده ها نیز رنگ زرد زده شود و یا چقدر جالب می شود اگر شیشه اتومبیلها نیز زرد رنگ شوند.

نکات منفی

- کسل کننده می شود.
- چشم را می زند.
- تشخیص ماشینها مشکل می شود.
- سرقت ماشین راحتتر می شود.
- آزادی انتخاب رنگ از بین می رود.
- ممکن است بعضی از کارخانجات رنگ از بین بروند.

مثال: فرض کنید پیشنهاد شده است تمام اتومبیلها، رنگ زرد زده شود. بنابراین سه لیست مثبت، منفی و جالب می تواند به صورت زیر تهیه شود.

نکات مثبت

- در جاده ها راحتتر دیده می شوند.
- شبها بهتر دیده می شوند.
- مشکل انتخاب رنگ نداریم.
- منتظر تولید ماشین با رنگ دلخواه نخواهیم شد.
- برای تولید کننده راحت تر است.
- تولید کننده موجودی (Stock) کمتری خواهد داشت.
- بجای توجه به رنگ، به موارد فنی بیشتر توجه می شود.
- چشم و همچشمی در این مورد از بین می رود.

تکنیک DO IT

▶ نام این تکنیک از حروف اول چهار کلمه define به معنی تعریف کردن Open به معنی باز کردن identify به معنی شناسایی کردن و transform به معنی تبدیل کردن، تشکیل شده است. منظور از انتخاب این واژگان این است که برای حل مشکل لازم است ابتدا موضوع و مسئله را دقیق تعریف و مشخص نمود. سپس ذهن را برای راه حلها و شقوق مختلف باز نگه داشت تا بهترین راه حل شناسایی و نهایتاً آنرا به عمل تبدیل کرد. برای انجام بهتر و سریع تر هر یک از مراحل فوق، راهنما و تسهیل کننده هایی به ترتیب زیر مشخص شده است:

▶ تعریف کردن (D):

تمرکز: سوال کنید چرا این مشکل به وجود آمده است؟ سعی کنید مشکل را به مشکلات کوچکتر تقسیم کنید.

درک: سعی کنید مشکل را در دو کلمه بیان کنید (حداقل سه تعریف دو کلمه ای) و در ادامه اهداف، منظورها، نتایج، معیارها و موانع کار را مشخص و هر یک را بسط و گسترش دهید.

در این مرحله بوسیله ی تمرکز بیشتر و دقیق تر بر موضوع و نیز ، درک عمیق تر و بسط و گسترش آن می توان به تعریف درست تر و کاملتری از موضوع رسید.

▶ باز کردن (O) :

تحریک و به حرکت انداختن ذهن: با تفکر واگرا، سوالاتی در مورد مشکل، از دیگران بپرسید و پاسخهای آنان را برای تحریک ایده هایتان بکار برید. ایده های مسخره و خنده دار را فهرست کنید و سعی کنید از آنها راه حل های منطقی و قابل ارجاع استخراج کنید.

آزادسازی: به منظور ایجاد ایده های جدید سعی نمایید بین مشکلاتان و چیزهای نامرتبط ارتباطی پیدا کنید و همچنین ایده های جدید را فهرست نمایید.

تلفیق و ترکیب: ایده های جدید را با هم ترکیب یا ادغام نمایید و در دسته های مختلف گروه بندی کنید.

در این مرحله باید ذهن را برای تفکر واگرا و ایده های جدید آماده ساخت و ایده های جدید را بدون ارزیابی و قضاوت، هر چه بیشتر تشویق و فهرست نمود.

تکنیک DO IT

► شناسایی کردن (i):

یکپارچه سازی: اهداف، منظورها، معیارها و نتایج مورد انتظارتان را یادآوری نموده و ایده های جدید بدست آمده را تجزیه و تحلیل و بهترین آنها را انتخاب نمایید.

تقویت کردن: با دید منفی سعی کنید نقاط ضعف ایده های انتخابی را مشخص و جهت رفع و تبدیل آنها به نقاط قوت، تدبیر نمایید.

هم افزایی (synergy): سعی کنید نسبت به نکات مثبت و نتایج ایده های انتخابی اغراق کنید و آنها را بیش از حد معمولشان بزرگ کنید.

► تبدیل کردن:

بعد از انتخاب یک ایده سعی کنید در جهت عملیاتی کردن ایده فکر کنید. در این مرحله ایده بایستی به مرحله اجرا تبدیل شود و اگر این فرآیند درست انجام نشود نه تنها سودی ندارد بلکه گاهی موجب زیان های جبران ناپذیری می شود.

تکنیک چه می شود اگر...؟ (what - if ...?)

▶ به طور کلی برای خلاقیت بایستی فکر؛ از قالبهای ذهنی، شرایط موجود، پیش فرضها، عادات، و استانداردها آزاد شود تا بتواند موضوع را از زوایای مختلف رویت و ایده های جدیدی را تداعی کند. بر همین اساس این تکنیک کمک شایانی به آزادسازی فکر برای جمع آوری ایده های جدید م/ای کند و در این روش توصیه می شود برای یافتن ایده های جدید یا راه حل مسئله از سوالات تیپ ((چگونه می شود اگر...؟)) استفاده کنید و آنرا به قدری تکرار و تمرین کنید که برایتان عادت شود. به عنوان مثال اگر قصد دارید در مورد ساختن یک مداد پاکن جدید ایده های جدیدی بدست آورید می توانید سوال کنید چه می شود اگر کنار مداد پاکنها یک فن برای مکش آشغالهای آن تعبیه شود؟ یا اینکه چه می شود اگر عمل پاک کردن بوسیله اسپری صورت گیرد؟

تکنیک اسکمپر

- ▶ اسکمپر به نام سوالات ایده برانگیز نیز معروف است. بر این مفهوم استوار است که هر چیز جدیدی، مدل اصلاح شده چیزی است که پیش از این موجود بوده است.
- ▶ کاربرد اصلی این تکنیک بر پایه ایده یابی فردی طراحی شده است اما می تواند به نحو اثربخشی برای گروه ها نیز مفید باشد. هدف اصلی این تکنیک تحریک قدرت تصور است تا آن را در جهات و ابعاد مختلف به حرکت در آورد.
- ▶ هر حرف، در کلمه مخفف اسکمپر (SCAMPER)، نشان دهنده یک راه مختلف، همراه با ویژگی هایی است.

S: جایگزینی Substitute

C: ترکیب Combine

A: اقتباس Adapt

M: تقویت Magnify

P: بکار بستن در دیگر کاربردها Put to Other Uses

E: حذف (یا کوچک کردن) Eliminate (or Minify)

R: بازآرایی (یا معکوس کردن) Rearrange (or Reverse)

تکنیک اسکمپر

جایگزینی Substitute

► برای یافتن ایده های بیشتر می توان از خود سوال هایی از این نوع کرد: "چه چیزی را می توانیم جانشین این کنیم؟" و یا "به جای این چه چیز دیگری...؟" جستجو برای جایگزین ها یک روش سعی و خطاست که همه ما می توانیم در زندگی روزمره خود آن را بکار ببریم.

سوال های نمونه:

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

تکنیک اسکمپر ترکیب Combine

▶ غالب ایده ها از طریق ترکیب به دست می آیند. برای هدایت تصور به این مسیر می توانیم از خود سوالاتی از این انجام دهیم:

- چه ایده هایی را میتوان ترکیب کرد؟
- یک آلیاژ چطور است؟
- اگر مخلوط شود چه می شود؟
- دسته ای از انواع مختلف چطور است؟
- چطور است واحدهای سازمانی را ادغام کنیم؟
- تولید عینک هایی که عدسی آنها دو تکه است.

تکنیک اسکمپر

اقتباس Adapt

▶ بجاست که در هرگونه تلاش به منظور ایده جویی، تمام مشابهات ممکن جستجو گردد. البته برای این منظور باید از تداعی معانی استفاده کرد. طرح پرسش های زیر برای هدایت ذهن و نیز اینکه قدرت تصور به شمت تداعی معانی برود، بسیار مفید است. این پرسش ها کمک شایانی است برای اقتباس از موارد مشابه یا انطباق موضوع با مواد دیگر.

سوال های نمونه:

- این را شبیه چی چیزی می توانیم بسازیم؟
- آیا چیز مشابهی وجود دارد که بتوان از آن اقتباس کرد؟
- چه ایده های دیگری پیشنهاد می کنید؟
- این به چه چیز شبیه است؟

تکنیک اسکمپر

تغییر و بزرگ سازی Magnify

► یک تغییر جزئی می تواند به مقیاس زیادی در چیزی یا ایده و فکری تاثیر بگذارد. با طرح سوالات این تیپ، قدرت تصور را به سمت ایده های جدید هدایت می نماییم. با طرح سوال هایی در زمینه ایجاد تغییر، ذهن متوجه مسائل جدیدی می شود که ممکن است به ایده ی جدیدی نیز ختم گردد. همچنین جستجو برای بزرگ سازی، قسمت مهمی از تکنیک اسکمپر است. سوال های بزرگ سازی شامل امکانات نامحدودی است از طریق جمع و ضرب حاصل می شود.

► سوال های نمونه:

- چه تغییری میتوانیم در این موضوع بدهیم؟
- چطور است شکلش، رنگش، سرعتش و ... را تغییر بدهیم؟
- آیا باید بزرگتر، قوی تر و ... گردد؟
- چرا آنرا چندبرابر نکنیم؟
- اگر آن را انحنای دهیم، چه اتفاقی می افتد؟

تکنیک اسکمپر

Put to Other Uses در دیگر کاربردها

► یکی از شیوه های اساسی و مهم در خلاقیت و ایده سازی جستجو کاربردهای دیگر و جدید برای محصولات و خدمات موجود است.

سوال های نمونه:

- چه استفاده هایی می توان از مواد زائد کرد؟
- چگونه می توان این موضوع را تغییر داد تا برای کاربرد جدید مناسب گردد؟
- در چه محصولات دیگری می توان از مواد اولیه موجود استفاده کرد؟
- کاربردهای دیگر استعداد فرزندم چیست؟
- با محصولات مردود شده یا ایده های شکست خورده چه می توان کرد؟

تکنیک اسکمپر

حذف (یا کوچک کردن) (Eliminate (or Minify)

گاهی میتوانیم بر توانایی خلاقیت خود با تدبیر کردن راه های کوچک سازی بیفزاییمو برای این منظور باید جستجوی خود را به مقادیر کمتری از این معطوف کنیم. در مسیر کوچک سازی می توان از سوال های تقسیمی، تفریقی و حذفی برای هدایت ذهن به سمت ایده سازی 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.

سوال های نمونه:

- چه مطلبی را می توان ناگفته گذاشت؟
- آیا می توان زمان انجام را کاهش داد؟
- چگونه می توان آن را فشرده تر و جمع و جورتر کرد؟
- چه می شود اگر کوتاه تر یا سبک تر شود؟
- چه چیز را می توان حذف کرد؟

تکنیک اسکمپر

Rearrange (or Reverse) (یا معکوس کردن)

► از خود سوال کردن ممکن است به ما کمک کند تا تصورات ما به زمینه های مرتبط بیشتر از سابق سیر کند. خوشبختانه انگیزه برای تغییر ترتیب یک خصوصیت ذاتی است.

سوال های نمونه:

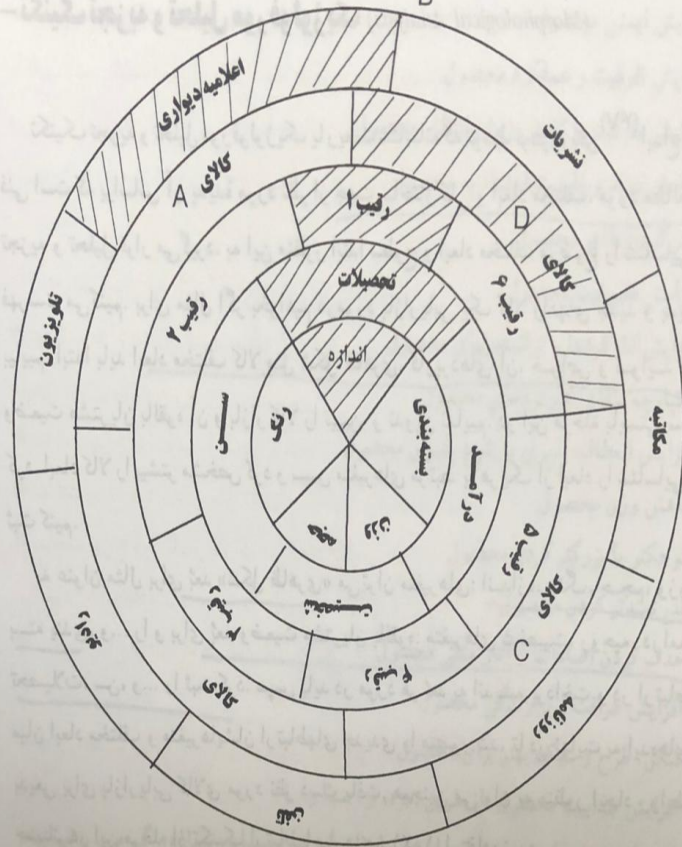
- چه می شود اگر این تسلسل تغییر داده شود؟
- به چه نحو دیگری می توان در ترتیب قرار گرفتن اینها تغییر ایجاد کرد؟
- این قطعه نسبت به آن قطعه کجا باید قرار بگیرد؟
- چه زمان دیگری برای آن کار بهتر است؟
- آیا کالسکه باید قبل از اسب باشد؟

تکنیک تجزیه و تحلیل مورفولوژیک

تکنیک تجزیه و تحلیل مورفولوژیک یا ریخت شناسانه که توسط فریتز زویکی ابداع شد، فنی است که بر اساس آن پدیده‌ی مورد نظر از جهت ساختار کلی و ابعاد مختلف مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. به این منظور ابتدا سطوح و ابعاد مختلف موضوع را شناسایی و فهرست می‌کنیم. در این مرحله بایستی سعی کرد ابعاد کالا را بیشتر مشخص کرد. برای اینکه بتوان ابعاد یک موضوع و اجزای متشکله (متغیرهای) آن را با یکدیگر مقایسه و مرتبط نمود، می‌توان ابعاد اصلی و اجزای آنها را بر روی دایره‌ای متحد‌المركز نوشته و با چرخاندن دایره‌های مختلف، ابعاد و اجزای آنها را با هم مقایسه و ارتباط آنها را حدس زد.

به عنوان مثال برای بازاریابی یک محصول در بعد "شکل ظاهری" می‌توان متغیرهای: اندازه، رنگ، حجم، وزن، بسته بندی و ... را و برای بعد وضعیت مشتریان بلقوه: متغیرهای شخصیت، روحیه، درآمد، تحصیلات، سن و ... را ثبت کرد. سپس باید در هر بعد به اندیشه پرداخت و در ارتباط میان ابعاد مختلف و متغیرهایشان ارتباط های جدیدی را متصور شد تا در نهایت به ایده های بدیعی برای بازاریابی کالای مورد نظر دست یافت.

شکل شماره (۶). مقایسه و ارتباط ابعاد و اجزاء موضوع



تکنیک شکوفه نیلوفر آبی

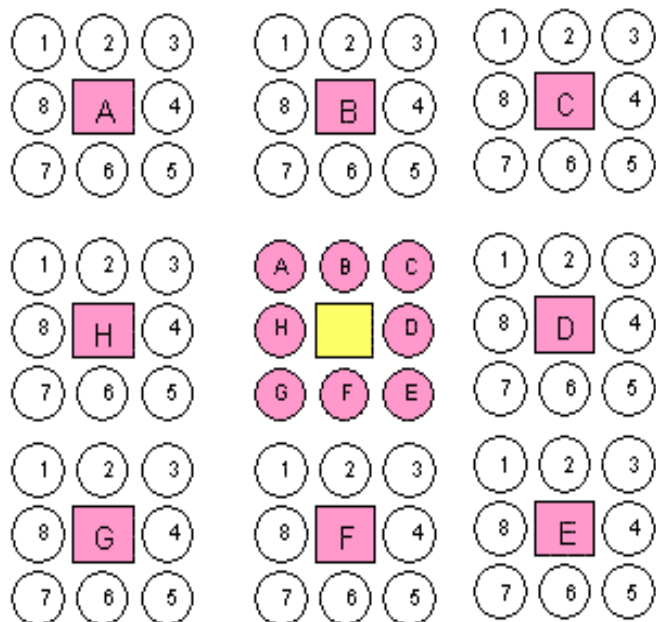
یاسوآ ماتسومورا طراح این تکنیک، از دیدن شکوفه آبی که گلبرگ هایش به دور یک هسته مرکزی شکوفا می شوند و گسترش می یابند، ایده گرفت.

تکنیک به این صورت است که یک مسئله در مرکز قرار می گیرد و راه حل های پیشنهادی مانند گلبرگ های گل در اطرافش گسترش می یابند.

شکوفه ی نیلوفر آبی دارای یک صفحه ی مربع شکل 9×9 با ۸۱ خانه است.

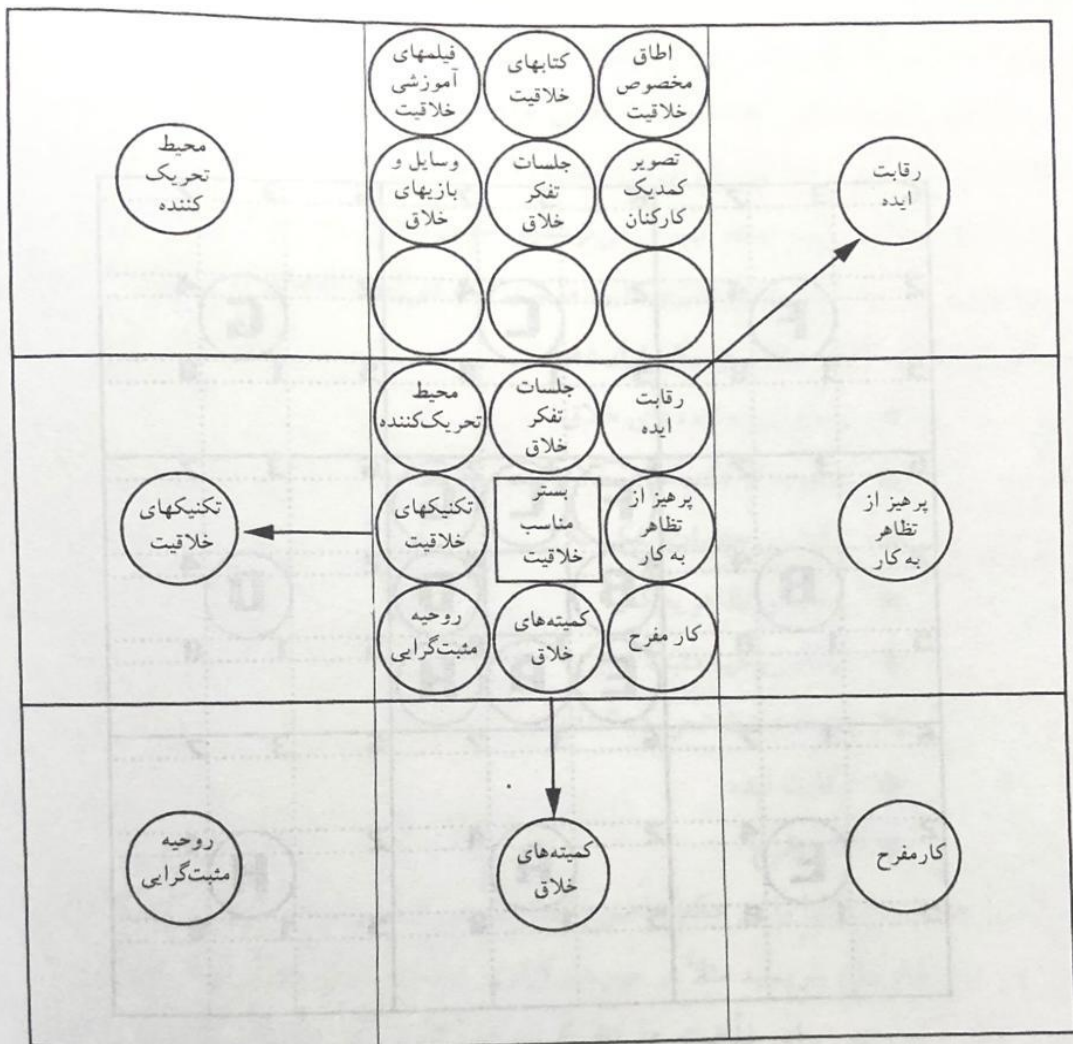
در خانه ی مرکزی این صفحه موضوع اصلی نوشته می شود. در اطراف خانه ی مرکزی، ۸ خانه که با حروف A تا H مشخص شده اند، وجود دارد.

در این مرحله هر یک از ۸ عامل مطرح شده، به عنوان یک موضوع اصلی قلمداد شده و مطابق شکل به مرکزی ترین خانه ی 9×9 باقی مانده منتقل می گردند. حال در اطراف هریک از عوامل، ۸ خانه ی خالی وجود دارد که جایگاه ایده هایی برای تغییر در عامل مورد نظر و در نتیجه کمک به موضوع محوری می باشند.



مثال تکنیک شکوفه نیلوفر آبی

جدول شماره (۹): نمونه تکنیک شکوفه نیلوفر



مثال: فرض کنید شرکتی قصد دارد ایده‌هایی برای «ایجاد بستر سازمانی مناسب برای خلاقیت» بدست آورد. همانطور که جدول شماره (۹) نشان می‌دهد، ابتدا موضوع خود را «بستر مناسب خلاقیت» در مربع وسط جدول می‌نویسید. سپس راجع به موضوع فکر کرده و موضوعات زیر را در دایره‌های کناری دایره مرکزی ثبت می‌کنید. همچنین یک کپی از آنها را در دایره وسط مربعهای مقابل هر یک قرار دهید.

- ایجاد کمیته ایده‌های خلاق
- استفاده از تکنیکهای خلاقیت
- برگزاری جلسات تفکر خلاق
- پرهیز از تظاهر به کار
- ایجاد روحیه مثبت‌گرایی
- ایجاد محیط تحریک کننده
- رقابت ایده
- کار مفرح

سپس هر یک از آنها را در حکم موضوع اصلی فرض کرده و موضوعات مرتبط با آنها را مثل بار اول کنارشان بنویسید مثلاً در مورد برگزاری جلسات تفکر خلاق ممکن است به نظر برسد اتاق مخصوصی برای خلاقیت، در نظر گرفته شود که در آن کتابهای خلاقیت، فیلمهای ویدئویی آموزشی در رابطه با خلاقیت، وسایل و ابزارهای لازم برای بازیهای خلاق نگهداری شود و دیوارهای آن با تصویر کاریکاتور گونه کارکنان سازمان پوشیده شود تا هر کس وارد آن اتاق می‌شود روحیه رسمی و قراردادی خود را که مانع خلاقیت است فراموش کند. این شرکت می‌تواند با ادامه این روند به ایده‌های جدید و جالبی در خصوص موضوعات فرعی دیگر دست یابد.

روش دلفی

- ▶ تکنیک دلفی نوعی فرایند تصمیم‌گیری گروهی است که به‌ویژه وقتی اعضای گروه در یک مکان حضور فیزیکی ندارند، مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- ▶ اعضای گروه در این تکنیک معمولاً به‌خاطر دانش یا تجربه‌ی خاص‌شان گلچین‌شده هستند. در این تکنیک، هر یک از اعضا باید ایده‌ها و راهکارهای پیشنهادی خود را طی مراحل متوالی از طریق ایمیل، فکس یا تالارهای گفت‌وگوی آنلاین به اشتراک بگذارند.
- ▶ در پایانِ هر مرحله، اعضای گروه می‌توانند سؤالات‌شان را از یکدیگر بپرسند و پیشنهادات مطرح‌شده را به طریقی طبقه‌بندی کنند.
- ▶ اعضا پس از چند نوبت بحث و بررسی نهایتاً به یک تصمیم‌گیری اجماعی در خصوص مناسب‌ترین راهکار ممکن خواهند رسید.

روش طوفان فکری

- یکی از عوامل بازدارنده در ارائه تفکر خلاق ، قضاوت عجولانه و زود هنگام است. برخی از افراد به ایده ها و راه حل های نو می اندیشند، اما به دلیل اینکه این ایده ها اغلب تازه و غیر عادی است با نسبت دادن صفت هایی نظیر غیر علمی ، بی معنی، پرهزینه و ... سریعاً آنها را رد می کنند.
- عامل بازدارنده دیگر وجود چشم انداز محدود و تفکر منطقی است که بدلیل انجام تکراری فعالیت ها در انسان شکل می گیرد و او را در وضعیتی قرار می دهد که راه بر روی تفکر خلاق بسته می شود.
- طوفان اندیشه ها روشی است که برای فایق آمدن بر این عوامل بازدارنده بسیار موثر است و در حال حاضر به عنوان روشی موفق در اغلب سازمانهای معتبر جهان بکار گرفته می شود.
- طوفان اندیشه ها یکی از روش های حل مساله در گروه است که افراد را قادر می سازد در فاصله زمانی کوتاهی تعداد زیادی از نظرات را در مورد یک پدیده جمع آوری نمایند.

قواعد اساسی

- ۱- به هیچ اندیشه ای نباید انتقاد کرد.
- ۲- مغزها در حالت آزاد قرار داده شوند.
- ۳- سعی شود حداکثر نظرات جمع آوری شود.
- ۴- همه نظرات یادداشت شوند حتی اگر تکراری باشند.

چگونه یک جلسه طوفان فکری را اداره کنیم؟

- (۱) موضوع مورد نظر برای جلسه طوفان اندیشه ها را انتخاب کنید.
- (۲) مطمئن شوید که همه اعضای حاضر موضوع را درک کرده اند.
- (۳) ترجیحاً به ترکیب و تفکیک از افراد نظراتشان را سوال کنید.
- (۴) در هر مورد هر نفر در هر مرحله فقط یک نظر را ارائه کند.
- (۵) نظرات حتی الامکان باید کوتاه و روشن باشد.
- (۶) در صورتی که فردی در یک مورد نظری نداشت سریعاً رد شوید.
- (۷) فردی نظرات را ثبت کند.
- (۸) کلیه اندیشه ها را حتی تکراری ثبت کنید.
- (۹) در مورد افرادی که نظری ارائه نمی دهند صبور باشید.
- (۱۰) در جلسه جدی باشید و میزان شوخی را به حداقل برسانید.
- (۱۱) نظرات جسورانه را تشویق کنید.

نهایتاً با توجه به وضعیت ، نظرات ارائه شده را برای مدت چند ساعت یا چند روز در معرض دید
اعضاء قرار دهید.

تکنیک گروه اسمی

از آنجایی که در تکنیک طوفان فکری این نقص وجود دارد که فردی افرادی به دلیل موقعیت رسمی یا شخصیت روحی و روانی خود بر فرآیند ایده یابی و نتایج آن اثر گذارند؛ لذا این تکنیک جهت جلوگیری از چنین تاثیری ابداع شده است.

قدم های پیاده سازی این روش به شرح ذیل می باشد:

۱- افراد موجود را به گروه های کوچک ۵ تا ۶ نفری تقسیم کنید. ترجیح بر آن است که این افراد دور یک میز بنشینند.

۲- یک سوال بی پاسخ را مطرح کنید

۳- به افراد اجازه بدهید تا چند دقیقه را ساکت نشسته و ایده های ممکن را بررسی

در یک کارت یادداشت کنند.⁷⁴

تکنیک گروه اسمی

۴- سپس دبیر جلسه همه کارت را جمع کرده و هر یک از آنها را می خواند. در صورتیکه نظر ارائه شده شفاف نباشد افراد در مورد آن صحبت می کنند. این صحبت فقط برای روشن شدن معنای ایده است و نه مباحثه در مورد آن.

۵- سپس نظرات بر روی یک تخته یادداشت می شود و در مورد آن رای گیری می شود.

۶- این رای گیری نیز بصورت خصوصی انجام می شود و هر فرد رای خود را بر روی یک کاغذ برای ایده های لیست شده یادداشت می کند.

۷- سپس دبیر جلسه رای ها را جمع کرده و ارزش هر رای را در مقابل ایده متناظر با آن یادداشت می کند. سپس با جمع کردن ارزش هر ایده، ارزش هر یک مشخص و می توان آنها را اولویت بندی کرد.

۸- نتایج را بررسی کرده و در مورد آن بحث کنید. در صورتیکه برنده مشخصی وجود نداشته باشد می توان مجددا رای گیری کرد. روش همانند رای گیری قبلی است با این تفاوت که رای گیری بر روی فقط ایده های با اولویت بالا انجام می شود (مثلا ۱۰ ایده برتر).

نوآوری

► بکارگیری ایده های نو ناشی از خلاقیت که می تواند به صورت یک محصول یا خدمت جدید و یا روشی برای انجام کارها باشد را نوآوری گویند.

► نوآوری فرآیند ادراک یا ایجاد دانش مربوط و تبدیل آن به محصولات و خدمات بهبود یافته و یا جدید، برای افرادی که خواهان آن ها هستند، می باشد. نوآوری فرآیند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش های جدید عملیات است. نوآوری استعداد و توانایی تغییر یا انطباق را به وجود می آورد.

به معنی خلاقیت عینیت یافته یا اندیشه خلاق تحقق یافته

نوآوری = تحقق یافتن ایده
(خلاقیت عینی)

خلاقیت = تولید ایده
(خلاقیت ذهنی)

تفاوت خلاقیت و نوآوری

- ▶ خلاقیت پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر جدید است در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر جدید است.
- ▶ نوآوری به معنی به کارگیری تفکرات جدید ناشی از خلاقیت است که در یک سازمان می تواند به صورت یک کالای جدید، خدمت و یا راه حل جدید انجام کارها باشد.
- ▶ خلاقیت اشاره به قدرت ایجاد اندیشه های نو دارد و نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار تازه و نو است.
- ▶ تمایز این دو به این صورت است که اندیشه ای که خلق می شود علاوه بر جدید بودن برای نوآوری باید در عمل قابل اجرا نیز باشد.

فرایند نوآوری

۱ - نیاز: نیاز برای تغییر و نوآوری زمانی به وجود می آید که مدیران نسبت به عملکرد جاری سازمان ناراضی باشند وجود چنین مسئله ای باعث می شود که مدیران در پی روشهای جدید برآیند و در این میان از وجود روشهای تازه آگاه گردند .

۲ - نظر یا ایده : نظر یا ایده ارائه راه جدیدی برای انجام دادن کارهاست . این نظر یا ایده می تواند به صورت الگو، طرح یا برنامه ای باشد که یک سازمان باید آن را به اجرا درآورد یا امکان دارد به صورت دستگاهی جدید، محصولی تازه یا روش جدید برای نظارت بر امور یا شیوه مدیریت بر سازمان باشد.

۳ - پذیرفتن : پذیرفتن به مرحله ای گفته می شود که مدیران یا تصمیم گیرندگان درصدد برآیند نظر یا ایده پیشنهادی را به اجرا درآورند . برای اینکه یک تغییری در سازمان ایجاد شود مدیران و کارکنان باید آن را تایید و از پدیده جدید حمایت کنند .

۴ - اجرا: مرحله اجرا زمانی است که اعضای سازمان به یک ایده ، روش یا رفتار جدید جامه عمل می پوشانند. در این مرحله احتمالاً شرکت باید مواد، وسایل یا ماشین آلات لازم را خریداری کند و کارکنان دوره های آموزشی جدید را طی کنند تا بتوانند ایده یا نظر جدید را به اجرا درآورند. مرحله اجرا اهمیت بسیار زیادی دارد زیرا بدون آن مراحل پیشین بیهوده است .

۵ - منابع : برای ایجاد نوآوری ، منابع انسانی لازم است و باید فعالیتهایی صورت گیرد. نوآوری به خودی خود صورت نمی گیرد بلکه مستلزم صرف وقت و منابع است ، هم برای ارائه ایده جدید و هم برای جامه عمل پوشانیدن به آن . کارکنان و اعضای سازمان در راستای تامین این دو نیاز باید انرژی لازم را به مصرف برسانند یا آن را تامین کنند .

انواع نوآوری

۱. نوآوری در منابع و مواد خام: در این نوآوری سعی می شود منابع، مواد اولیه و یا ترکیبی از منبع که تابحال استفاده نشده است به کار گرفته شود.
۲. نوآوری در محصول: عبارت است از فرآیند نوآوری که نتیجه آن بهبود یا تغییر فرآورده یا خلق و تولید محصول جدید است.
۳. نوآوری در روش‌ها و فرایندها: تولید: ایجاد نوآوری در جنبه های فرآیندی که نتیجه آن بهبود یا تغییر فرآیند و یا اصلاح مراحل و روش عملیات و مواردی از این قبیل است. تولید ناب و چابک به جای تولید انبوه
۴. نوآوری در تشکیلات سازمانی و ادارات: نوآوری جنبه های ساختاری و تشکیلاتی که سبب تحول اداری می شود. صدور کارت ای تی ام در چند دقیقه
۵. نوآوری در بازار: عبارت است از فرآیند نوآوری در راهبردها، الگوها و روش های بازاریابی که سازمان برای ارائه تولیدات و خدمات خود به بازار به کار میگیرد.

سطوح نوآوری

آلتشولر با مطالعه هزاران سند اختراع در زمینه های متنوع و مهم مهندسی آنها را دسته بندی نموده و نوآوری ها را به پنج سطح تقسیم کرده است.

▶ راه حل های معمولی %۲۲: در حقیقت بهبودهای کوچک در سیستم هایی که تغییر ماهیتی نیافته اند، نوآوری های سطح یک را شامل می شود. معمولاً در سطح یک ویژگی های خاص سیستم اصلاح یا تقویت شده است. از جمله مثال های سطح یک نوآوری می توان به مسائلی چون افزایش قطر دیوار خانه به منظور عایق بندی بیشتر است.

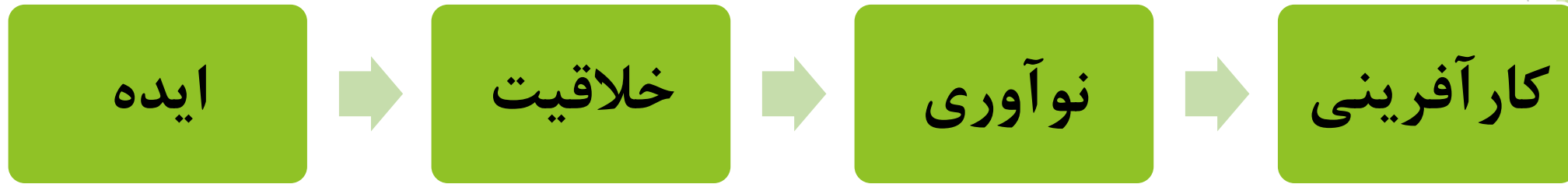
▶ نوآوری های کوچک در یک موضوع %۴۵: معرف بهبودهایی کوچک در سیستم، هم زمان با کاهش تناقض ذاتی موجود در سیستم می باشد. راه حل های این سطح معمولاً با چند صد بار آزمون و خطا حاصل می شود و برای رسیدن به آنها داشتن اطلاعات لازم در یک زمینه فناوری کفایت می کند. سیستم موجود به آرامی تغییر می کند و ویژگی های جدیدی به دست می آورد که بهبود آن را تضمین می کنند.

▶ نوآوری های بزرگ در یک تکنولوژی %۱۸: تناقض موجود در سیستم های فعلی با معرفی چند عنصر کاملاً جدید حل می گردد. برای رسیدن به این نوع راه حل ها، صدها ایده با استفاده از روش سعی و خطا بررسی و آزمون می شوند. در این نوع نوآوری معمولاً از فناوری های وابسته به صنایع دیگر- غیر از صنعتی که نوآوری در آن واقع نشده- استفاده می شود.

▶ نوآوری های خارج از محدوده تکنولوژی %۴: راه حل های سطح چهار، از حوزه علم و نه از حوزه فناوری کشف می شوند این راه حل ها به کلی خارج از الگوهای معمول در فناوری هستند و برای رسیدن به آنها اصول کاملاً متفاوتی به کار گرفته می شود. در این سطح از نوآوری ها تناقض به طور کامل از بین می رود، زیرا در سیستم جدید وجود آن غیرممکن است. نوآوری های سطح چهار اثرات و پدیده های فیزیکی ای را که قبلاً در آن حوزه کاری شناخت کمی از آنها وجود داشته، به کار می گیرند.

▶ اکتشاف %۱: ارج از محدوده دانش زمان خود تعلق دارند برای دستیابی به این سطح از راه حل ها به ده ها هزار ایده نیاز می باشد. این راه حل ها وقتی به وجود می آیند که پدیده ای جدید کشف و برای مسئله ای ابتکاری به کار گرفته شود.

سیر تحقق کارآفرینی



مدل کار آفرینی



ورودی ها :

توانایی های فردی

عوامل سازمانی

عوامل محیطی

توانایی های فردی

ویژگی ها	انگیزش	جمعیت شناسی	سبک شناسی	مهارت ها
خلاقیت	نیاز به توفیق	تجربه کاری	مشارکتی	ذهنی
تمایل به ریسک	عزم و اراده	الگوهای نقش	ارشادی	بین فردی
	نیاز به استقلال	تحصیلات و آموزش	استبدادی	
	مرکز کنترل	سن	متمرکز بروظیفه	
		خانواده	دمکراتیک	
		شرایط کودکی	مردم گرا	
		محل تولد		
		جنسیت		
		مهاجرت		

نیازهای سازمانی کارآفرینان

- ✓ نیاز به توجه، اعتماد، احترام، تشویق و حمایت
- ✓ آزادی در انتخاب نقش خود در سازمان
- ✓ آزادی در تجسس و تحقیق در کلیه واحدها
- ✓ نیاز به ارتباط نزدیک، سریع و راحت با خارج سازمان
- ✓ نیاز به ارتباط نزدیک، سریع و راحت با مدیران ارشد سازمان
- ✓ رهایی از زنجیره فرمان و سلسله مراتب، سازمانی
- ✓ آزادی در انتخاب همکاران و پرسنل خود
- ✓ رهایی از کارهای تکراری، روزمره و یکنواخت
- ✓ آزادی عمل در نحوه انجام کارها
- ✓ نیاز به منابع مالی، وقت، تجهیزات و وسایل مورد نیاز برای پیگیری ایده‌های جدید خود
- ✓ نیاز به اطلاعات موثق، به موقع و مرتبط
- ✓ نیاز به اخذ سریع نتیجه کار و عمل خود
- ✓ نیاز به آموزش
- ✓ نیاز به کار مفرح

نیازهای محیطی کارآفرینان

- نیازهای مالی و اعتباری از قبیل: وام های بلند مدت با بهره کم، معافیت های مالیاتی، سرمایه گذاران مخاطره پذیر و ...
- نیازهای تکنولوژیکی از قبیل: دانش فنی، آزمایشگاه و ارتباط با دانشگاهها و ...
- نیازهای بازاری از قبیل: اطلاعات و آمار تولید، عرضه، تقاضا، صادرات و ...
- نیازهای تأمینی از قبیل: مواد اولیه، زمین، دفتر کار، قطعات، نیروی کار و ...
- نیازهای قانونی از قبیل: قانون ثبت اختراعات، قانون کار مناسب، قانون بیمه و قوانین گمرکی مناسب و ...
- نیازهای آموزشی از قبیل: آموزش های مدیریتی، مالی، انبار داری، منابع انسانی، بازاریابی و ...
- نیازهای اجتماعی از قبیل: ارزش و جایگاه اجتماعی، تشکیلات و انجمن های کارآفرینان، مشارکت در تصمیم گیری
- نیازهای اقتصادی از قبیل: امنیت اقتصادی، ثبات قیمت ها، نظام اقتصادی باز و ...
- نیازهای سیاسی از قبیل: ثبات سیاسی، سیاسی نبودن اقتصاد و ...

فرآیند کار آفرینی

شکل گیری
بصیرت
کار آفرین

شناسایی و
ارزیابی
فرصت

تصمیم به
اقدام
کار آفرینانه

مرحله شکل گیری تفکر کار آفرینی

فرآیند کار آفرینی

ساختار فعالیت

منابع

استراتژی

مستقل

شراکتی

شناسایی
تضمین اعتبار

✓ اهداف کلی فعالیت
✓ تدوین استراتژی
و برنامه فعالیت

مرحله تدوین برنامه فعالیت کاری در کار آفرینی مستقل و سازمانی

خروجی

متوسط افزایش

میزان تولید

سود

رفاه کارکنان

صادرات

سرمایه گذاری

فروش

نوآوری

در محصول

در روش و فرآیند تولید

در توزیع و فروش

در استراتژی موسسه
تولیدی

در ساختار

کارگروهی - کار تیمی

Group work - Team work

تیم - گروه:

تعدادی از افراد که به یکدیگر متکی بوده و برای رسیدن به هدف مشخص و مشترک فعالیت و هم فکری می کنند.

چرا گروه؟؟؟

۱- تحلیل پیچیدگی فرآیندها و محصولات امروزی فراتر از توان یک فرد یا یک واحد مستقل.

۲- در تیم های چند تخصصی مسائل به دلیل وجود مهارت ها و تجربیات گوناگون بهتر مورد بررسی قرار می گیرد.

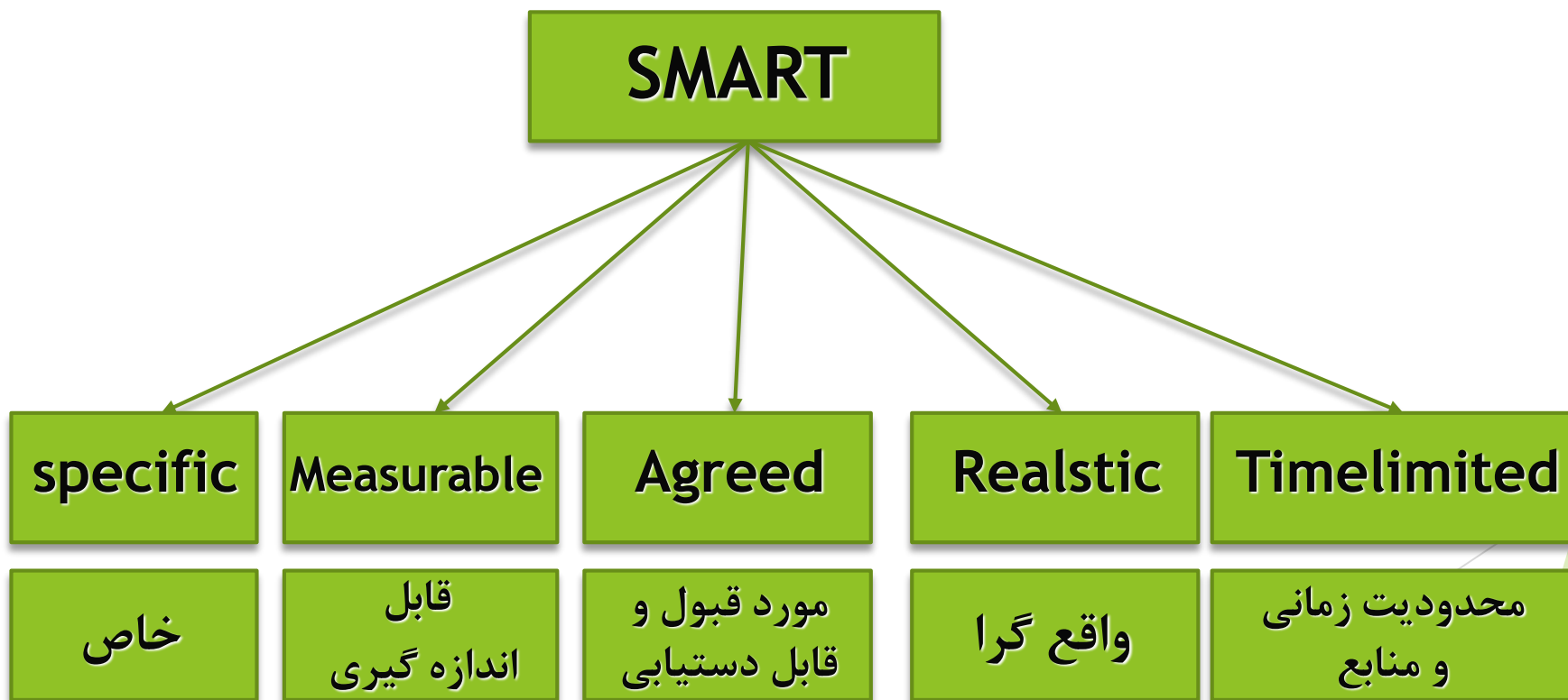
۳- قابلیت اجرای پیشنهادهای حاصل از کار تیمی از پیشنهادهای افراد مستقل بیشتر بوده و قابل اعتماد تر است .

۴- احساس رضایت و تعلق افراد به سازمان.

۵- پرسنل شرکت کننده در تیم از تجربیات و دانش هم بهره مند شده و موضوعات را از زوایای مختلف⁹⁰ بررسی می کنند.

هدف مشترک در تیم:

- فعالیت هایی که باید انجام شود.
- مسیری که باید طی شود.
- نتایجی که باید کسب شود.



مراحل شکل گیری و تکامل گروه

- ۱- شکل گیری Forming
- ۲- تلاطم Storming
- ۳- تعادل Norming
- ۴- کارآیی Performing

آفت ها و معضلات تصمیم های گروهی

۱- هم‌رنگ جماعت شدن

- مخالفت با دیدگاه بیرونی و درونی متفاوت بدون استدلال.
- فشار روی اعضای که نظر متفاوت دارند.
- سکوت نشانه رضایت است.
- اعضای گروه خود را کم اهمیت تلقی می کنند.

۲- بریدن از گروه

- خارج شدن از گروه به دلیل عدم تطابق خواست و نیازها و میزان ریسک پذیری فرد با گروه.