



### آیا شایستگی های کارآفرینی راه حلی معجزه آسا برای موفقیت بنگاه های کوچک و متوسط در کشورهای در حال توسعه محسوب می شود؟

مجید سبک آرا

عضو گروه مدیریت و خدمات اجتماعی سازمان جهاد دانشگاهی استان گیلان

دکتری کارآفرینی

[majid.sabkara@gmail.com](mailto:majid.sabkara@gmail.com)

1

#### چکیده

این تحقیق قصد دارد که رابطه ی مستقیم میان شایستگی کارآفرینی و موفقیت در کسب و کار بنگاه های کوچک و متوسط (SME) با در نظر گرفتن نقش های مختلفی که کارآفرینان در اداره کردن فعالیت اقتصادی خود دارند را نشان دهد. شواهد اشاره بر این دارد که کارآفرینان به خصوص در بنگاه های کوچک و متوسط دست به کارهای مختلفی می زنند که به کسب شایستگی های مناسب برای توانمندسازی آن ها برای اداره فعالیت های اقتصادی به طور موثر، نیاز دارد. ارتباط نقش های کارآفرینان همانگونه که در ادبیات آن یعنی در کارآفرینی مشخص است، نقش های مدیریتی و کارکردی با مهارت های مورد نیاز برای اداره موفق فعالیت اقتصادی و ادامه دادن پژوهش های عملی، قالب مفهومی پیشرفته ای هستند. پیشنهاداتی با گنجاندن نقش های کارآفرینان در دل آزمایش ارتباط میان شایستگی های کارآفرینی و موفقیت در کسب و کار بنگاه های کوچک و متوسط بدست آمده است. مدل پیشنهادی شایستگی های کارآفرینی به منظور استفاده ی کارورزان مشاغل، مربیان و معلم ها برای تلاش در راه گسترش در آمیختن صحیح شایستگی ها برای ساختن فعالیت های اقتصادی موفق در بنگاه های کوچک و متوسط به وجود آمده است.

**واژگان کلیدی:** شایستگی کارآفرینی، موفقیت بنگاه های کوچک و متوسط (SME)، کشورهای در حال توسعه، مدیریت کردن، کسب و کار.

### مقدمه

امروزه بنگاه های کوچک و متوسط به خصوص در مواجهه با صرفه جویی اقتصادی تلاش بر هدایت اقیانوس ناهموار اقتصادی کنونی را دارند. مباحث میان پژوهشگران، کارورزان و سیاست گذاران حول محور شناختن مدلی برای کمک به عبور (به نحوی آرام) به طوری آرام از میان گستره ی موانع است. انعکاس در مباحث Gibb در سال ۲۰۰۵ مربوط به نقش قابل توجه کارآفرینان بنگاه های کوچک و متوسط است که برخی بینش ها پیرامون این موضوع که چگونه می تواند شانس بقاء و موفقیت میان بنگاه های کوچک و متوسط احتمالاً افزایش یابد، آشکار می شود.

اساساً دعوت برای توجه دوباره به نقش کلیدی کارآفرینان دریچه ای را باز می کند به سنجش بیشتر شایستگی های لازم برای آرام کردن تاثیرات ناسازگار اقتصادی که میان بنگاه های کوچک و متوسط ریشه کرده است. براساس تئوری مهارت کارآفرینی مطرح شده Bird در سال ۱۹۹۵، این مطالعه اذعان دارد که مدل مهارت می تواند چراغ راهی برای افزایش احتمال کلی بقاء و موفقیت کسب و کار به خصوص در کشورهای در حال توسعه باشد.

### روش تحقیق

2

مفهوم مهارت برای رشته ی مدیریت مفهوم جدیدی نیست. ساختار متعاقب با تحقیقات Mintzberg در سال ۱۹۷۳ ده نقش مهم مدیران را شناسایی می کند، تحقیقات مدیریتی کنکاش بیشتری را درمورد مهارت های مرتبط با این نقش ها که می تواند منجر به ارتقاء عملکرد در سازمان شود را انجام داده است.

برخی تحقیقات اهمیت درک نقش های شغلی فرد در بررسی مهارت های مرتبط با هر نقش را مورد ملاحظه قرار داده اند (Spencer and Spencer 1993). با در نظر گرفتن این موضوع اعتقاد بر این است که با درک نقش کارآفرینان بینش بهتری از مهارت های مورد نیاز برای نجات و موفقیت کسب و کار بنگاه های کوچک و بزرگ می تواند حاصل گردد.

این تحقیق نتایج باقاعده و منظمی را عرضه می کند. قسمت منظم آن ریشه در مفهومی کردن مدل مهارت های کارآفرینان دارد که نقش های مختلفی را که کارآفرینان در کارشان ایفا می کنند را مدنظر قرار داده است. این تحقیق می تواند از طریق شناسایی مهارت های مهم در توسعه ی پیشرفت کارآفرینی دخیل باشد. در عمل، هیچ تغییر بنیادی ای در محیط کاری امروزه به اندازه ی اهمیت مهارت ها که ممکن است در ارتباط با موفقیت شغلی عادی بنظر برسد، کارآفرینان را آگاه نمی کند.

این امر مالکان کسب و کار را با دانشی درمورد نحوه عمل در کارشان آماده می کند و تا حدی به آن ها کمک می کند تا نسبت به کار و محیط اطرافشان هوشیارتر باشند. نتایجی که از این پژوهش بدست می آید ممکن است تا آن جایی برای کارآفرینان مفید باشد که به آن ها گوشزد می کند که مقداری آموزش برای پیشرفت در عملکردشان ضروری است. در آخر انتظار می رود که این تحقیق راهنمایی های مفیدی را بدست دهد که برای قانون گذاران و محصلان به عنوان راهی که در آن برنامه های آموزشی جهت توسعه و حمایت از موفقیت بنگاه های کوچک و متوسط بهبود یابد.

### بحث

بنگاه های کوچک و متوسط (SME): توجه به بنگاه های کوچک و متوسط مبتنی بر اهمیت این بنگاه ها بر اقتصاد کشور است. براساس گزارشات مختلف کارگزاران دولتی بنگاه های کوچک و متوسط به عنوان استراتژی های قابل اعتماد در اقتصاد مورد تایید

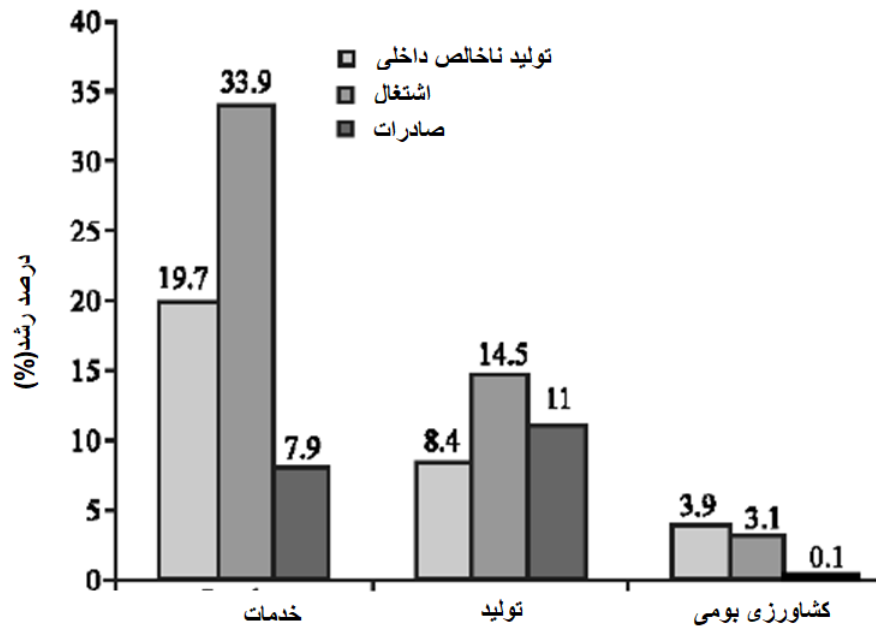
جدول ۱- مشخصات بنگاه های کوچک و متوسط (SME) در مالزی

مشخصات بنگاه های کوچک و متوسط (SME)	بنگاه های خرد	بنگاه های کوچک	بنگاه های متوسط
تولید، تولید خدمات مرتبط و صنایع مبنی بر کشاورزی	حجم کلی معاملات کمتر از ۲۵۰۰۰۰ یا کارگران تمام وقت کمتر از ۵	حجم کلی معاملات بین ۲۵۰۰۰۰ و ۱۰ یا کارگران تمام وقت بین ۵ تا ۵۰	حجم کلی معاملات بین ۱۰ میلیون و ۲۵ میلیون یا کارگران تمام وقت بین ۵۱ تا ۱۵۰
خدمات، کشاورزی بومی و فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)	حجم کلی معاملات کمتر از ۲۰۰۰۰۰ یا کارگران تمام وقت کمتر از ۵	حجم کلی معاملات بین ۲۰۰۰۰۰ و ۱ میلیون یا کارگران تمام وقت بین ۵ و ۱۹	حجم کلی معاملات بین ۱ میلیون تا ۵ میلیون یا کارگران تمام وقت بین ۲۰ تا ۵۰

3

هستند. به عنوان مثال مشخصات بنگاه های کوچک و متوسط در کشور مالزی در جدول ۱ نشان داده شده است. سهم بنگاه های کوچک و متوسط در تولید ناخالص داخلی (GDP)، استخدام و صادرات نشان دهنده کمک مهم این بخش بر اقتصاد و رفاه کشور است. (جدول ۱)

برای تهييج بیشتر این بخش دولت مالزی انواع مکانيزم های حمایتی را در زمینه برنامه های آموزشی، تامین وجه و کمک های بلاعوض فراهم کرد گرچه متاسفانه هنوز تعدادی از این بنگاه های کوچک و متوسط ورشکسته اند. این موضوع موشکافی دقیق تری را برای کاوش در راه حل های احتمالی این مشکل را ترویج داد. مباحث این تحقیق شبیه به تحقیق Gibb در سال ۲۰۰۵ است که اکنون توجه به نقش کلیدی ای که کارآفرینان بنگاه های کوچک و متوسط ایفا می کنند در آن به همان خوبی توجه به نقش مهارت های موردنیاز برای به کارگیری موفقیت آمیز این نقش ها است.



شکل ۱- سهم بنگاه‌های کوچک و متوسط (SME) در تولید ناخالص داخلی، اشتغال و صادرات به تفکیک بخش

محققان بر سر این حقیقت به توافق رسیدند که کارآفرینانی که در بنگاه‌های کوچک و متوسط مشغول به کار هستند با فرض پیچیده و چالش برانگیز بودن وظایفشان نیاز به بکارگیری چندین نقش مختلف دارند. از میان آن‌ها مهمترین این نقش‌ها که کارآفرینان ایفا می‌کنند نقش کارآفرینی، نقش مدیریتی (Chandler and Jensen, 1992; Beaver and Jennings, 2005) و نقش عملیاتی است (Chandler and Jensen, 1992).

بنابراین به کارگیری هر یک از این نقش‌ها سرمایه و استفاده بی‌چون و چرا از مهارت‌ها و توانایی‌های میان کارآفرینان را می‌طلبد. به دنبال این منطق کارآفرینان بایستی خودشان را به مهارت‌هایی که به آن‌ها اجازه عملکرد به گونه‌ای موثر را می‌دهد مجهز کنند که این امر متعاقباً به سمت موفقیت کسب و کار سوق پیدا می‌کند.

نقش کارآفرینان در بنگاه‌های کوچک و متوسط (SME): در بنگاه‌های کوچک و متوسط منابع حیاتی‌ای که محتمل است که کارآفرینان منحصراً به فرد برگزینند در مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها، و تعلیم و تربیتشان بازتاب دارد (Edelman et al., 2002). کارآفرینان تصمیم‌گیران کلیدی هستند، و تاثیر بسزایی در شکل‌گیری استراتژی‌های کسب و کار دارند و در برابر تنظیم نقشه راه جهت سوق دادن بنگاه‌هایشان به سود اهداف تعیین شده مسئول هستند (Masurel et al., 2003). ضعف تفکیک میان مالک و کنترل‌کننده در بنگاه‌های کوچک منجر به این شده که مالکان خودشان مسئول اداره مسیر و توسعه بنگاه‌هایشان باشند (Yu, 2001). تحقیقات مختلف تصدیق کرده‌اند که شخصی که فعالیت اقتصادی را شکل می‌دهد نهایتاً مسئول موفقیت و شکست آن است (Hall and Fulshaw, 1993; Shane and Venkataraman, 2000). به بیان دیگر موضوعی که مطرح است این است که



برای فهم چرایی ورشکستگی سازمان محققان بایستی به عملکرد بالاترین مقام مدیریت توجه کنند (Longenecker et al., 1999) که در مورد بنگاه های کوچک و متوسط این شخص همان خود کارآفرینان هستند. از این رو، موفقیت یا شکست بنگاه ها به طور گسترده ای تحت تاثیر مهارت ها و توانایی های مالکان است. بنابراین به عنوان بازیکنان کلیدی، مهارتهای کارآفرینان در هماهنگی با مسئولیت هایشان (همان گونه که در مهارت هایشان نمایان است) در کنار نقش های کارآفرینی، مدیریتی و عملیاتی نبایستی نادیده گرفته شود.

نقش کارآفرینی: به کارگیری نقش کارآفرینی شامل انجام فعالیت هایی مثل توسعه و رقابت با دیدی قابل دستیابی، تنظیم استراتژی ها، درک نیازهای تامین نشده مشتریان، شناسایی محیط، تشخیص فرصت های مناسب و تولید محصولات و خدمات بهتر است (Chandler and Hanks, 1994; Chandler and Jensen, 1992). این نقش ها نیاز دارد به هوشیاری، ابتکار، خلاقیت (Tompson, 1999)، تعهد بالا (Man and Lau, 2000)، و توانایی ادراکی جهت جستجو، شناسایی، ارزیابی و جذب فرصت ها و تبدیلیشان به نتایج سودآور (Tompson et al., 1997).

تامپسون (۱۹۹۹) به این موضوع اشاره دارد که کارآفرین شخصی است که دیدی دارد جهت تشخیص فرصت های جدید و آماده کار بر روی آن و شروع چیزی است. همچنین رفتار سازمانی شروع یک فعالیت اقتصادی جدید را شرح می دهد که نیازمند تنظیم ایده هایی جهت جذب سرمایه و اجرایی کردن آن هاست. تعمیم این دیدگاه داشتن توانایی جهت انتخاب فرصت های مناسب و تدبیر استراتژی های درخور برای تبدیل این فرصت ها به واقیت را پیشنهاد می کند که احتمالاً تاثیر قابل ملاحظه ای بر اجرای فعالیت اقتصادی دارد (Wang and Ang, 2004).

به علاوه، بکارگیری نقش کارآفرینی، کارآفرینانی را می طلبد که پیوسته به دنبال جستجوی نیازهای مشتریان و یافتن راهی هستند جهت ارائه ی محصولات و خدماتشان به طریقی که از نحوه ی ارائه ی دیگران جذاب تر باشد (Tracy, 2005). این امر نیازمند توانایی استفاده از استراتژی ها و تاکتیک های مناسب در تبلیغات محصولات و خدماتشان است. کارآفرینان همچنین بایستی راغب باشند به آزمایش استراتژی های مختلف که متعاقباً نتایج سودآوری را حاصل می آورد زیرا که انرژی، ابتکار و انگیزش کارآفرینان تولید محصولات و خدمات بهتری را نشانه می گیرد (Baum and Lock, 2004). بنابراین، این موضوع پیشنهاد می شود که بکارگیری نقش کارآفرینی به کارآفرینانی نیاز دارد که خود را مجهز به مهارت های مناسب می کنند که این امر شانس موفقیت کسب و کار را افزایش می دهد.

نقش مدیریتی: نظر به اینکه مدیران مالک کسانی هستند که کنترل کلی بنگاه ها را بر عهده دارند، نیاز است که کارآفرینان به ویژه در بنگاه های کوچک و متوسط خودشان نقش مدیریتی را برعهده بگیرند. وظایف مدیریتی در فعالیت هایی مانند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت کردن و کنترل منابع مختلف در سازمان بازتاب دارد. این فعالیت ها که به آن ها هدف گرا گفته می شود به هم وابسته و لازم و ملزوم یکدیگرند.

به عنوان مثال برنامه ریزی، شامل تعبیه ی روشی با قاعده برای دستیابی به اهداف سازمان است و سازماندهی شامل مرتب کردن منابع ضروری برای اجرای طرح است (Chandler and Hanks, 1994). این منابع شامل نیروی انسانی، تکنولوژی، تاسیسات و تجهیزات، مواد و تدارک اطلاعات و سرمایه است. اداره کردن مسیر شامل هدایت، راهنمایی و سرکشی به کارگران به منظور دستیابی به اهداف سازمان است در حالی که کنترل شامل بررسی عملکرد فعلی در مقایسه با برنامه های طرح ریزی شده است.

از جهات بسیاری بکارگیری نقش مدیریتی نیازمند مهارت های بین فردی مثل برقراری ارتباط و تعامل با دیگران است. برای مثال نقش مدیریتی سنتی که مینتزبرگ (۱۹۷۳) پیشنهاد می کند مقامی تشریفاتی، رییس، رابط، انتشاردهنده، سخنگو، نقش آشوب زدایی و مذاکره کننده به عنوان نقش های حیاتی برای مدیران تصریح می کند. این نقش ها به وضوح نیازمند ایجاد ارتباط و مراودات بین فردی با افراد داخل و یا خارج از سازمان است.

چندلر و هنکز (۱۹۹۴) در این مورد که بکارگیری نقش مدیریتی نیازمند کارآفرینانی است برای هدایت و انگیختن کارکنان، تفویض وظایف و اداره ارتباط میان کارکنان که به روشنی نیازمند مهارت های بین فردی خوب در بخش کارآفرینان است بحث می کنند. به طور مختصر توانایی سازماندهی و ایجاد ارتباط مربوط به نقش مدیریتی است. بنابراین این موضوع مورد بحث است که اجرای نقش مدیریتی نیازمند این است که کارآفرینان خود را مجهز به مهارت های مناسب کنند که این موضوع امکان موفقیت کسب و کار را افزایش خواهد داد.

**نقش عملیاتی:** کارآفرینان بنگاه های کوچک و متوسط، به همان اندازه مالکان بنگاه ها ایفاکننده نقش عملیاتی هستند. برعهده گرفتن این نقش مستلزم داشتن دانش فنی و دستورالعمل های مناسب برای رشته های مشخص و همچنین توانایی استفاده از ابزارهای کار است (Chandler and Jensen, 1992). اهمیت داشتن توانایی های فنی در اداره کسب و کار که در تحقیقات زیادی برجسته نمایی شده است (Baur, 1995; Wintertone, 2002) پیشنهاد می کند که داشتن مهارت های خاص در فعالیت های مربوط به شغل یکی از نیازهای حیاتی برای کارآفرینان است. در واقع در بنگاه های کوچک و متوسط آموزش کارکنان در داخل در مقایسه با دوره های آموزشی خارجی هزینه کمتری را موجب می شود.

از این منظر، مهارت های فنی برای آسان کردن امور کارآفرینان در اجرای وظایف مربوط به شغلشان احتیاج است که این موضوع مهارت های مشخص و همچنین آموزش کارکنان برای انجام وظایف مرتبط با کارشان را می طلبد. بنابراین پیشنهاد می شود که کارآفرینان برای اجرای نقش عملیاتی مهارت های مناسب را فراگیرند تا احتمال موفقیت کسب و کارشان را افزایش دهند.

### کالاها و سبک ها

**مهارت های کارآفرینان:** اجرای نقش های مختلف شامل نقش های کارآفرینی، مدیریتی و عملیاتی می طلبد که کارآفرینان وظایف و فعالیت هایی به مراتب پیچیده تر از امور مدیران در سازمان انجام دهند. پیچیدگی وظایفی که کارآفرینان انجام می دهند اشاره به این مطلب دارد که رسیدگی بیشتر به انواع مهارت ها امری است حیاتی که می تواند شانس موفقیت در بنگاه های کوچک و متوسط را افزایش دهد.

بررسی بیشتر مهارت های مهم مرتبط با کارآفرینان همچنین تلاشی را برای توجه به موضوع بالا بودن نرخ ورشکستی غیر قابل قبول گزارش شده میان بنگاه های کوچک و متوسط مورد ملاحظه قرار می دهد. این مشکل، مورد توجه قرار نمی گیرد مگر اینکه جنبه های اجتماعی-اقتصادی کشور و رفاه خود مالکان کسب و کار را به طرز منفی متاثر سازد.

مهارت ها متضمن خصیصه هایی هستند مانند دانش جامع و خاص، محرک ها، ویژگی ها، تصویری که شخص از هویت و ارزش و استعداد خود دارد، نقش های اجتماعی و ورزشی که منتج به تولد، حیات و یا رشد فعالیت اقتصادی می شود (Bird, 1995). به طور مشابه بارن در سال ۲۰۰۱ مهارت ها را شامل خصایصی چون دانش، حرفه و یا توانایی های مورد نیاز برای اجرای مشاغل مشخص تعریف می کند.

با وارد کردن یافته‌های بیشتر من در سال ۲۰۰۱ و تحقیقات کیفی احمد و سیت در سال ۲۰۰۹ و تعدادی دیگر از تحقیقات مشابه، تحلیل شناسایی مهارت‌هایی که می‌توانند به نقش‌هایی که کارآفرینان در بنگاه‌های کوچک و متوسط ایفا می‌کنند، مرتبط باشند گسترش پیدا کرده است. تحلیل‌های مهمی که بر روی مدل‌های اخیر مهارت‌های کارآفرینان انجام شده در نهایت هشت مهارت اساسی حاصل آورده که برای بررسی‌های بیشتر پیشنهاد شده است که شامل مهارت‌های استراتژیکی، تعهد، ادراکی، فرصت‌یابی، سازماندهی، ارتباطات، فنی و فردی (جدول ۲)

7

مثال‌های رفتاری	حیطه مهارت‌های کارآفرینی
تعبیه به صورت رقابتی اما اهداف کاری و دیدگاه‌های قابل دستیابی، تنظیم استراتژی‌ها جهت دستیابی به اهداف، شناسایی استراتژی‌های موثر و انجام عملیات اصلاحی در زمان ضرورت تغییر استراتژی‌ها و استفاده از تاکتیک‌ها در کار	استراتژیکی
تلاش مستمر، تعهد به اهداف بلندمدت، تعهد به اهداف فردی و شروع دوباره پس از شکست	تعهد
در زمان تصمیم‌گیری با سرعت و استفاده از برهان و از زوایای مختلف فکر کردن، نوآوری کردن، توانایی ارزیابی مخاطرات	ادراکی
تشخیص، ارزیابی و جستجوی فرصت‌های شغلی، برنامه‌ریزی کردن، سازماندهی کردن، اداره کردن، انگیختن، محول کردن و کنترل	فرصت‌یابی اداره و سازماندهی
ایجاد ارتباط و شبکه‌های ارتباطی، گفتگو کردن، مذاکره کردن، اداره نزاع به گونه‌ای موثر	ارتباطات
خصوصیات فردی شامل اعتماد به نفس، خودآگاهی، خود‌انگیزی، خود‌مدیریتی، مثبت‌اندیشی	فردی
استفاده از ابزار و تجهیزات مرتبط با شغل، مهارت یافتن در زمینه‌های مرتبط شغلی	فنی

جدول ۲ - حیطه مهارت‌های کارآفرینی

**مهارت استراتژیکی:** مهارت استراتژیکی شامل تفکر استراتژیکی است که در توانایی‌های رهبران سازمان‌ها برای توسعه دیدگاه‌های بعدی و انجام فعالیت‌های استراتژیکی بازتاب دارد و نیازمند تفکری ماورای فعالیت‌های روزمره است (Stonehouse and Penberton, 2002). داشتن این دیدگاه به کارآفرینان اجازه می‌دهد تا بر روی فعالیت‌ها و تصمیماتشان به طور استراتژیکی بیشتر توجه کنند و زمانی که موفق شدند سود بیشتری را پیش از رقیبانشان به بنگاه‌هایشان دهند. همچنین با داشتن اهداف تنظیم شده و تصویر کلی از اینکه بنگاه کجا و چگونه می‌خواهد رقابت کند کارآفرینان را قادر می‌سازد که استراتژی‌های مناسبی را برای دستیابی به اهداف از قبل چیده شده تنظیم و اجرا کنند. این استراتژی‌ها به عنوان پل ارتباطی میان منابع بنگاه‌ها و توانایی‌هایشان برای جذب مزیت‌های رقابتی و غلبه بر خطاهای تخمینی سازمانی بکار گرفته می‌شود (Parnell et al., 2000). کار کردن در محیط پویا معمولاً منتج به تناقضاتی میان استراتژی‌های بنگاه و تقاضاهای خارجی می‌گردد که در ازای آن سازمان‌ها را وادار می‌سازد که فعالیت‌هایشان را از منظر استراتژیکی تغییر دهند و در مواقع لزوم کسب و کارشان را دوباره بسازند. بدین لحاظ توانایی تغییر استراتژی همچنین این اجازه را به کارآفرینان می‌دهد تا فعالیت‌های شغلیشان را برای تطبیق با تقاضاهای صنعت تعدیل و وفق می‌دهند.

**مهارت ادراکی:** مهارت ادراکی مربوط می‌شود به توانایی تفکر خلاقانه که گاهی در انگیختن الگوهای فکری جدید و گسترش ایده‌ها و مفاهیم جدیدی که بعضی مواقع نیاز دارند که از رویه‌های عمل‌هنجار منحرف شوند بازتاب می‌یابد (Michalko, 2000). این توانایی به کارآفرینان اجازه می‌دهد که به طرز متفاوتی عمل کنند و داشتن دیدگاه‌های جدید منجر به ایجاد سودآوری از راه‌های تازه می‌شود به همان اندازه که توجه به یافتن ایده‌های جدید و عمل به آن‌ها این نتیجه را به دنبال خواهد داشت (Tompson et al., 1997). توانایی تفکر از راه تجربه و وفق پیدا کردن با تقاضاهای ناپایدار به شدت به مهارت‌های ادراکی وابسته است (Bird, 1995). مطابق گفته‌های من و لوا (۲۰۰۰)، مهارت ادراکی نشان‌دهنده‌ی توانایی‌های ادراکی است مثل تحلیل، حل مشکلات، تصمیم‌گیری، ابتکار و ریسک‌پذیری است. مهارت ادراکی همچنین نشان‌دهنده توانایی ذهنی برای همانگ کردن سود و فعالیت‌های سازمان است (Chandler and Jensen, 1992). اغلب کارآفرینان کسانی هستند که برای خلق مبتکرانه‌ی محصولات جدید، خدمات جدید، سازمان جدید و راه‌های جدید جلب رضایت مشتریان و انجام کارها مورد عنایت قرار می‌گیرند (Tompson, 1999). خلاق، مبتکر و منعطف بودن به خصوص در برابر فرصت‌ها، تهدیدها و ناپایداری‌ها مهمترین توانایی‌ها را که کارآفرینان را قادر به ایجاد تغییرات می‌کند را به تصویر می‌کشد (Tompson, 1999). کارآفرینان به ویژه آن‌هایی که در بنگاه‌های کوچک و متوسط فعالیت دارند، با موقعیت‌های بسیاری مواجه می‌شوند که نیازمند گرفتن تصمیمات ضرب‌العجل است، بنابراین داشتن توانایی برعهده گرفتن فعالیت‌های ادراکی سطح بالا برای موفقیت و حیات کسب و کارشان اهمیت زیادی دارد.

**مهارت فرصت‌یابی:** یکی از جنبه‌های نقش‌های کارآفرینی داشتن توانایی تشخیص و استفاده از فرصت‌هاست. این مهارت همچنین با توانایی کارآفرینان در جستجو، پرورش و ارزیابی بهترین فرصت‌ها که در مارکت موجود است در ارتباط است (Man, 2001). شناسایی بهترین فرصت‌ها بی‌درنگ کارآفرینان را وادار می‌سازد تا سازمان‌هایی را به وجود آورند که برای تبدیل این فرصت‌ها به نتایج سودآور ریسک‌های قابل توجهی را بپذیرند. معلوم است که مهارت مهمی که برای رشد شرکت‌ها نیاز است آمادگی برای جذب فرصت‌های مناسب می‌باشد کارآفرینان همچنین نیاز دارند تا جستجویی مداوم در مورد محصولات و خدماتی



که بتواند به سودآوری به خریداران و استفاده کنندگان نهایی بیفزاید انجام دهند زیرا که تصمیم برای بهره برداری بیشتر از فرصت ها به دانش کارآفرینان از تقاضاهای مشتریان بستگی دارد (Choi and Shepherd, 2004).

**مهارت سازمان دهی و اداره کردن:** به عنوان مالک کسب و کار بودن، کارآفرینان نیازمند برعهده گرفتن وظایف مختلف و اداره زمینه های عملیاتی متفاوتی هستند که توانایی برنامه ریزی و سازمان دهی منابع مختلفی را در سازمان می طلبد (Chandler and Hanks, 1994). مک کلاند (۱۹۸۷) پیشنهاد می دهد که نظارت برای نگه داشتن باکیفیت فعالیت ها ضروری است، پیشنهاد می دهد که مالکان کسب و کار بایستی قادر به نظارت دقیق فعالیت های شغلیشان باشند تا فعالیت هایشان به درستی اجرا شود. بعلاوه، مدیریت منابع انسانی در بنگاه های کوچک و متوسط به عنوان فعالیت های متمایزی گزارش می شود که به اینکه کارآفرینان خود را به مهارت های سازماندهی به خصوص مهارت هایی همانند اداره کردن، تفویض کردن، تعلیم و تربیت مجهز کنند نیازمندند (Martin and Staines, 1994).

در بیشتر بنگاه های کوچک و متوسط، مالکان مشاغل بایستی مستقیماً با کارکنان در ارتباط باشند و در بسیاری از موارد، واحد متمایزی برای اداره کارکنان تحت پوشش به عنوان بخش منابع انسانی که در بنگاه های بزرگ وجود دارد نیست. همینطور داشتن توانایی اداره و سازمان دهی کارآفرینان را قادر می سازد تا سرعت تناوب شکست در میان بنگاه های کوچک و متوسط را به حداقل برسانند.

**مهارت ارتباطات:** در کار، کارآفرینان ناگزیر از ارتباط با افراد زیادی شامل تامین کنندگان، مشتریان، کارکنان، مقامات دولتی، رقبا و دیگر ذینفعان هستند. در ارتباط بودن با اشخاص متعدد برای کارآفرینان با اهمیت است زیرا که به آن ها امکان دسترسی به اطلاعات و سایر منابع را می دهد (Greve and Janssen, 2002).

به این ترتیب، کارآفرینان نیاز به داشتن مهارت ارتباطی خوب دارند تا آن ها را قادر سازد تا در کسب و کارشان پیشرفت کنند. این اصل مطابق است با نظریه ی وابستگی منابع (Barringer and Harrison, 2000) که پیشنهاد می دهد که کارآفرینان از ارتباطات اجتماعی‌شان در راستای گرفتن منابع مورد نیازشان برای راه اندازی یک کسب و کار استفاده کنند (Hansen, 2001; Janssen, 2001).

شواهد حاکی از آن است که بنگاه های کوچک از شبکه های ارتباطی استفاده می کنند به خصوص برای گرفتن مشاوره و پشتیبانی از متخصصان و کارشناسان مثل وکلا، حسابداران و مشاوران (Ramsden and Bennett, 2005) و نیز هیات دولت، موسسات تحقیقات و آموزش و حتی تامین کنندگان و مشتریان (Ritter and Gemunden, 2004) برای داشتن ارتباط شغلی موفق و مطمئن با مشتریان و تامین کنندگان، کارآفرینان فعالیت های ارتباطی سازنده ای را اجرا می کنند که اشاره به سهم کارآفرینی دارد و در ایجاد و بازسازی ارتباطات با مهمترین ذی نفعان همانند مشتریان و تامین کنندگان به عنوان عوامل رشد سازمانی بازتاب دارد (Bird, 1995).

**مهارت فنی:** مهارت فنی شامل توانایی استفاده و پذیرفتن مهارت های فنی است که روش اجرای کار و استفاده از ابزار متناسب با کار را شامل می شود (Martin and Staines, 1994). این امر داشتن دانش ابزار و طرز استفاده از ادوات، ماشین آلات و جستجوی دستورات عملی ها و نیز چیرگی در وظایف و مفاد کار را دربر می گیرد.

به این موضوع اشاره گردید که در اجرای نقش های عملیاتی، کارکنان نیاز به مهارت فنی دارند تا مطمئن شوند که وظایف مربوط به شغل به شکل رضایت بخشی اجرا شده است (Chandler and Hanks, 1994). بوم (۱۹۹۵) این موضوع را با پیشنهاد اینکه

مهارت فنی الزام مهمی برای کارآفرینان جهت ایجاد فعالیت اقتصادی است تصدیق می کند. بحث های بیشتری در مورد اینکه داشتن دانش فنی و نیز توانایی بدست آوردن دانش تا چه اندازه برای اداره شغل ضروری است صورت گرفته است ( Winterton, 2002).

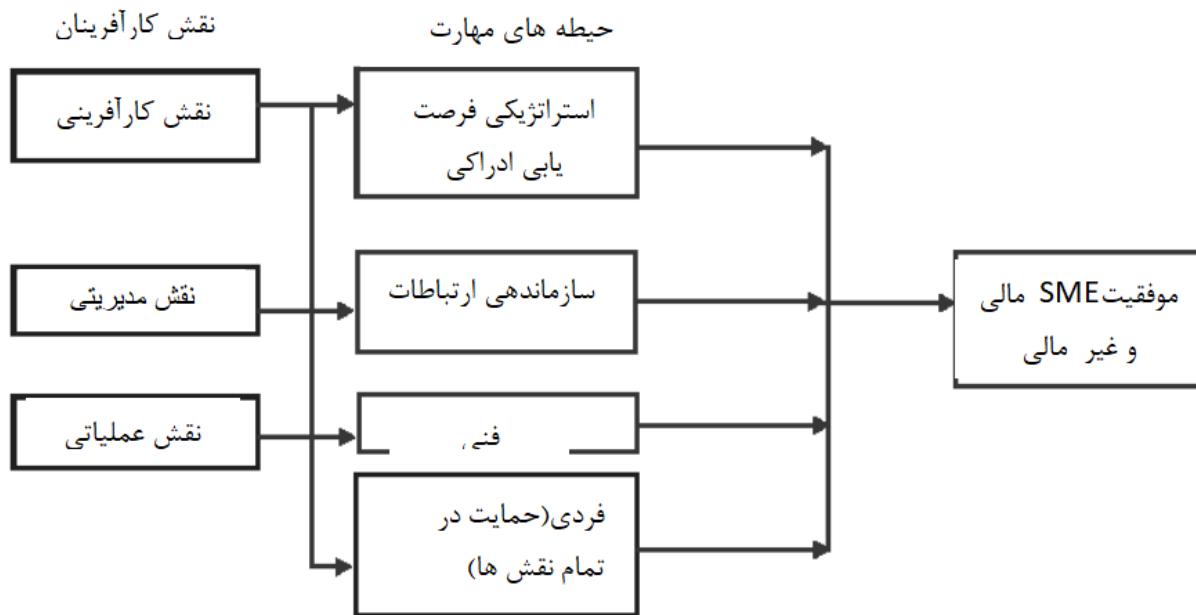
گرچه که مالکان مشاغل نیازی ندارند که مستقیماً با ابزار و تجهیزات در ارتباط باشند و یا احتیاجی به اینکه برخی وظایف را شخصاً به عهده بگیرند ندارند، داشتن دانش و مهارت به دلیل اینکه آن ها منشاء رجوع در سازمان هستند ضروری است (Winterton, 2002).

**مهارت فردی:** مهارت فردی اشاره دارد به توانایی ها و خصوصیات مهم فردی که در ایجاد توانمندی های فردی و افزایش اثربخشی شخص در اجرای برخی از وظایف چالش برانگیز همانند اداره ی مالکیت یک کسب و کار کمک می کند (Man and Lau, 2000). این ممکن است اراده و خود باوری (Tompson, 1996)، هوش احساسی و خود آگاهی (Goldman, 1998)، خود کنترلی و تحمل استرس (Markman and Baron, 1998)، خودانگیزی (Martin and Staines, 1994)، و نیز خود مدیریتی (Winterton, 2002) را شامل می گردد.

این مهارت ها پیوند محکمی با خصوصیات فردی دارد و هنوز کمتر میتوان آن ها را به طور مستقیم کنترل کرد (Bird, 1995). این موضوع از روش برخورد کارآفرینان با مشکلات و موقعیت های چالش برانگیز که در کارشان با آن روبرو هستند کاملاً هویدا است. داشتن این مهارت ها می تواند به کارآفرینان در ساختن نیرومندی های فردی در مواجهه با چالش ها در اداره ی شغلشان کمک کند.

#### یافته ها و پیشنهادات

**چارچوب ادراکی:** بر مبنای مجادله ای که پژوهشگران را فرا می خواند تا بر روی سهم و توانایی های صاحبان مشاغل در ایجاد فعالیت های اقتصادی موفق توجه کنند، چارچوب نظام مندی برای پیوند مهارت های کارآفرینان و موفقیت شغلی با در نظر گرفتن برعهده گرفتن نقش های مختلف توسط کارآفرینان در اداره ی کارشان بسط پیدا کرده است. این تحقیق به طور کلی اشاره به این موضوع دارد که کارآفرینان سه نقش متفاوت را ایفا می کنند که شامل نقش کارآفرینی، نقش مدیریتی و نقش عملیاتی است. مبنی بر مدل مهارت های کارآفرینی اشاره شده توسط برد (۱۹۹۵) و با داخل کردن مضمون مهارت های کارآفرینی تحقیقات موجود بسط پیدا کرده است ( Ahmad and Seet, 2009; Chandler and Janssen, 1992; Martin and Staines, 1994; Man, 2001). چارچوب نظام مندی که نقش های مختلف کارآفرینان همراه با مهارت هایشان و موفقیت شغلی در بنگاه های کوچک و متوسط را در یک قالب جمع کرده است جلوتر برای ملاحظه آورده شده (شکل ۲).



شکل ۲- چهارچوب ادراکی

پیشنهادات پژوهش: این تحقیق در مورد اینکه پژوهشگران بایستی سهم شخص کارآفرین را در فهم فاکتورهای حیاتی موفقیت در بنگاه های کوچک و متوسط (SME) مورد بازبینی قرار دهند بحث می کند. تا زمانی که مهارت های کارآفرینان بر کیفیت فعالیت هایی که برعهده دارند تاثیر می گذارد این موضوع ممکن است اثربخشی آن ها را در اداره بنگاه هایشان افزایش دهد، این امر به شدت پیش بینی می شود که مهارت های کارآفرینی تاثیر مستقیمی بر موفقیت کسب و کار های کوچک و متوسط دارد. به ویژه، نقش کارآفرینی سنتی اشاره دارد که کارآفرینان معمولاً چندین وظیفه ی خطیر را اجرا می کنند که شامل ایجاد دیدگاه های بلند مدت، تنظیم کردن استراتژی ها، تشخیص و عکس العمل نشان دادن به فرصت ها، پذیرش مخاطره ها و ابتکار می شود (Chandler and Hanks, 1994). تحقیقات مختلف این موضوع را که تشخیص و توسعه فرصت ها هسته ی اصلی فعالیت های کارآفرینی است را تصدیق می کنند (De Koning, 2003). در تلاششان برای کشف و توسعه ی این فرصت ها، کارآفرینان تحت شرایط نامطمئنی عمل می کنند که ناگزیر از پذیرش ریسک هستند.

همانگونه که اشاره شد در ایفای این نقش ها کارآفرینان چشم بسته عمل نمی کنند، آن ها از محیط و اشتباهات گذشته درس می گیرند و اشخاص را می سازند و پرورش می دهند (Smilor, 1997). ظاهراً، آن ها به آسانی و بدون در نظر گرفتن طرفداران و منتقدان تصمیماتشان متحمل ریسک نمی شوند. کارآفرینان ریسک هایی را که به طور غیر رسمی در جریان است را قبل از قضاوت های مربوط به شغلشان مورد ارزیابی و تحلیل قرار می دهند. یکبار که تصمیم اتخاذ شد، کارآفرینان خود را متعهد به دستیابی اهداف و مقاصدشان می دانند. در راستای دستیابی به اهداف و مقاصدشان، کارآفرینان لازم می دانند که منابع مولد را در هم آمیزند و چیزهای جدید یا راه های جدید برای انجام امور ابداع کنند. به این ترتیب تعهد بالا از سوی کارآفرینان تا زمانی که

انگیزش آن‌ها را برای دنبال کردن اهدافشان علی‌رغم تمام موانع و اذیت‌ها که از سوی محیط تحمیل می‌شود زنده نگه می‌دارد. ضروری است. در مجموع این بحث‌ها، اجرای نقش کارآفرینی نیازمند این است که کارآفرینان خودشان را با استراتژیک، فرصت‌یابی و مهارت‌های ادراکی آماده سازند تا آن‌ها را قادر سازد که شانس موفقیت شغلشان را افزایش دهند. بنابراین گمان می‌شود که:

**پیشنهاد ۱:** اجرای نقش کارآفرینی، کارآفرینان بنگاه‌های کوچک و متوسط نیازمند استراتژیک، فرصت‌یابی، تعهد و مهارت‌های ادراکی است و این مهارت‌ها مسلماً مربوط به موفقیت‌شغلی آینه‌ای تمام‌نما از نقش مدیریتی است. در بنگاه‌های کوچک و متوسط با در نظر گرفتن طبیعت کوچکشان، به شدت وابسته به مالکان برای مدیریت و سازماندهی فعالیت‌های مختلف مرتبط با بنگاه است. برعهده گرفتن نقش مدیریتی همچنین نیازمند این است که کارآفرینان به منابع شغلی مختلف دسترسی داشته باشند شامل منابع مالی، منابع انسانی و سایر دارایی‌ها و نیز سازماندهی و تجهیز آن منابع برای دستیابی به فعالیت اقتصادی قابل دوام. دیدگاه شناخت اجتماعی به کارآفرینی اشاره می‌کند که برای دستیابی به منابع مختلف، کارآفرینان اهمیت ایجاد رابطه، ارتباط و شبکه‌های ارتباطی را تشخیص می‌دهد (De Koning, 2003). به عبارتی، ایجاد روابط خوب و ارتباط با افراد درست به عنوان یک توانایی مفید دیده می‌شوند برای غلبه بر کمبود منابع در بنگاه‌های کوچک و متوسط.

همچنین، ابتلای به دشواری‌های در جذب کارگران ماهر و تشجیع کار گروهی ترجیحاً ضروری است. شواهد اشاره بر این دارد که پذیرفتن کار تیمی یکی از توانایی‌های است که مزیت رقابتی ایجاد می‌کند (Longenecker et al., 1999). برای تقویت کار تیمی، نیاز به یک مدیریت قوی در بخش کارآفرینی است تا فضای کاری خوبی ایجاد کند که افراد حاضر به کار در قالب تیم شوند. متفقاً، انتظار می‌رود که برای دستیابی به فعالیت اقتصادی موفق، کارآفرینان نیاز دارند که خودشان را با مهارت سازماندهی که شامل مدیریت و سازماندهی و منابع ملموس و غیرملموس و مهارت ارتباطات که شامل ساختن و حفظ ارتباط داخل و خارج از سازمان است آماده کنند. بنابراین این موضوع اشاره شده است که:

**پیشنهاد ۲:** اجرای نقش مدیریتی، کارآفرینان بنگاه‌های کوچک و متوسط نیاز به سازمان‌دهی و مهارت ارتباطات دارند و این مهارت مسلماً به موفقیت‌شغلی در بنگاه‌های کوچک و متوسط مرتبط است. سومین نقشی که کارآفرینان ایفا می‌کنند نقش عملیاتی است. اجرای این نقش نیازمند داشتن زمینه و دانش قبلی مرتبط با شغل و نیز چیرگی استفاده از برخی فنون و کارکردن با ابزار است (Martin and Staines, 1994). (Baur et al., 2001) مدعی است که کارآفرینان به مجموعه‌ای از مهارت‌های فنی و صنعتی علاوه بر توانایی‌های سازماندهی و فرصت‌یابی نیاز دارند.

بنابراین کارآفرینان بایستی که افراد بیشتری را برای کمک به کارشان در حین رشد آن استخدام کنند، برای کارآفرینان داشتن مقداری اطلاعات پایه در زمینه‌ی مربوط به حیطه‌ی کارشان ضروری است. این موضوع به این دلیل است که، مهارت فنی و مرتبط با صنعت به عنوان منابع بااهمیت قدرت کارشناس قلمداد می‌شود که اجرای دیدگاه و برنامه‌های کارفرین را حمایت می‌کند (Baur et al., 2001). به طور واضح، برای کارآفرینان کسب و خیره شدن در مهارت‌های خاص فعالیت اقتصادیشان مزیت رقابتی ماندگار به ارمغان می‌آورد. نظر به اینکه، ادعا شده است که برای اجرای نقش عملیاتی، کارآفرینان نیاز دارند که خودشان را با مهارت‌های فنی آماده کنند تا به موفقیت در فعالیت اقتصادی‌شان بیانجامد. بنابراین پیش‌بینی می‌شود که:

**پیشنهاد ۳:** اجرای نقش عملیاتی، کارآفرینان بنگاه‌های کوچک و متوسط به مهارت‌های فنی احتیاج دارند و این مهارت مسلماً مرتبط با موفقیت شغلیشان است.



مهارت فردی اشاره دارد به داشتن خصوصیات فردی که اثربخشی کارآفرینان را افزایش می دهد (Man and Iau, 2000) و به عنوان حوزه ی مهم مهارت که تمام نقش های ایفا شده از جانب کارآفرینان را حمایت می کند دیده می شود. کارآفرینان موفق گاهی به این نظر دارند که به درجه ی بالایی از اعتمادبنفس دست پیدا کنند و انرژی و انگیزه بسیار بالایی دارند و قادر به انجام کار برای ساعت های طولانی هستند (Timmons, 1978). آن ها اراده ای قوی دارند و میل به غلبه بر مشکلات و حل مسائل دارند و مدام اهدافشان را دنبال می کنند، اهدافی که معمولاً بزرگ و چالش برانگیز اند ولی واقعی و قابل دسترس هستند. آن ها معتقدند که به هدف می زنند و اهل عمل اند و میل زیادی به بدست آوردن دارند (Blackman, 2003). بنابراین پیش بینی می شود که، احتمالاً مهارت فردی اثربخشی کارآفرینان را در اجرای تمامی نقش ها افزایش می دهد که دارای مفهومی مثبت در کار است.

**پیشنهاد ۴:** اجرای نقش های کارآفرینی، مدیریتی و عملیاتی نیازمند مهارت فردی است تا از کارآفرینان در اجرای وظایف و مختلفشان حمایت کند و این مهارت فردی مسلماً مرتبط با موفقیت کسب و کار بنگاه های کوچک و متوسط است.

#### نتیجه گیری

اعتقاد بر این است که کارآفرینان نقش حیاتی ای در سازمان هایی که خودشان ایجاد کرده اند دارند. از طریق تصمیمات و فعالیت هایشان، کارآفرینان دستورالعمل های کاری را که حیات و موفقیت صنعت را تضمین می کند، پیش می برند. اعتقاد بر این است که دیدگاه شغلی و اهداف فردی نیز بر راههای اداره سازمان شان تاثیر می گذارد. اجرای نقش کارآفرینی مستلزم آشنایی با محیطی اطراف برای شناسایی فرصت های مناسب است که مزیتی برای کارشان محسوب می شود. در تبدیل این فرصت ها به نتایجی مثبت، کارآفرینان نیاز دارند که منابع داخلی و خارجیشان را به دقت اداره کنند. گرچه برخی از منابع در محیط آماده و قابل دسترس هستند، ولی هنوز دستیابی به آن منابع و تجهیزشان به توانایی های خودکارآفرینان بستگی دارد. به وضوح، کارآفرینان در بنگاه های کوچک و متوسط برای داشتن فعالیت اقتصادی موفق وظایف پیچیده ای را ایفا می کنند. پیچیدگی وظایفی که کارآفرینان برعهده دارند ایجاب می کند که آن ها خودشان را با فراگیری مهارت هایی که می تواند در توسعه و موفقیت سازمان مورد استفاده قرار بگیرد آماده کنند. به بیان دیگر، این امر برای کارآفرینان مهم است که خودشان را مجهز به مهارت های مناسب کنند که در نهایت عملکرد کارشان را بالا می برد.

#### منابع

Ahmad, N. and P.S. seet, 2009. Understanding business success through the lens of SME founder-owners in Australia and Malaysia Int J. Entrepreneurial Ventur., 1: 72-87.

Gibb, A.A., 2005. The entrepreneur as the core competence of the firm: implication for management educators. Entrepreneurship, Innovation and small business network, No. 2.

Hall, G. and S. Fulshaw, 1993. Factors associated with the Relative Performance Amongst Small Firms in the British Instrumentation sector. In: Entrepreneurship and Business Development, Klnadt, H. (Ed). Avebury, Hall and Hofer, Aldershot, pp: 227-237.

Man, T.W.Y., 2001. Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises in the Hong Kong services sector. Ph.D Thesis, Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong.

McClelland, D.C., 1987. Characteristics of successful entrepreneurs. J. Creative Behav., 21 : 219-233.

Mintzberg, H., 1973. The Nature of Managerial Work. Harper and Row, New York.

Shane, S. and S. Venkataraman, 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. Acad. Manage. Rev., 25: 217-226.

Timmons, J.A., 1978. Characteristics and role demands of entrepreneurship. Am. J. Small Bus., 3: 5-17.

Tracy, B., 2005. The role of the entrepreneur. Entrepreneur Media Inc., USA.  
<http://www.entrepreneur.com/startingabusiness/startupbasics/article78478.html>.

Winterton, J., 2002. Entrepreneurship: Towards a competence framework for developing SME managers. United States Association for Small Business and Entrepreneurship.