



بسمه تعالی

کارآفرینی در اقتصاد مقاومتی

محمد امید، دانشجوی دکترای مدیریت و معاون اشتغال و خودکفایی کمیته امداد امام خمینی(ره)
omidmafa@yahoo.com

چکیده

در جهان امروز تفکر کارآفرینی و استفاده از آن در سازمان ها امری اجتناب ناپذیر است. همانطور که تولد و مرگ سازمان ها به بینش، بصیرت و توانایی های مؤسسين آنها بستگی دارد، رشد و بقای آنها نیز به عواملی نظیر توانایی، خلاقیت و نوآوری منابع انسانی وابسته است. اگر برنامه ریزان، تصمیم گیرندگان و کارکنان یک سازمان کارآفرین باشند، فرصت های اقتصادی را بهتر درک کرده و قادرند از منابع موجود به منظور نوآوری استفاده بیشتری نمایند و نتیجتاً سریعتر رشد کرده و در صحنه رقابت دوام آورند. از اواخر دهه ۱۹۸۰ نهادهای تأمین مالی خرد به عنوان یکی از راهکارهای مناسب و مؤثر برای توانمندسازی اقتصادی، در برنامه های توسعه یی کشورهای در حال توسعه از جایگاه ویژه ای برخوردار شدند به طوری که طی دو دهه اخیر تعداد این نهادها به شدت افزایش یافت. این برنامه ها به دلیل ایجاد تسهیلات و خدمات مالی مناسب برای گروه های فقیر جامعه، امکان توزیع مجدد درآمدها و افزایش خود اشتغالی و به تبع آن افزایش تولید، درآمد و کاهش بیکاری را فراهم نمودند. به منظور توانمندسازی افراد مستعد برای کارآفرین شدن، باید فعالیت های کارآفرینانه را ترویج داده، روحیه کارآفرینی را پرورش داد و در نهایت محیطی کارآفرینانه حاکم گردانید. این امر مستلزم شناخت، تبیین و تشریح مفهوم و فرایند کارآفرینی در اقتصاد مقاومتی از طریق توانمندسازی افراد مستعد و دارای کمترین منابع مالی و اقتصادی می باشد. این مقاله سعی دارد ضمن تبیین مفهوم کارآفرینی فرایند مشاغل تحت حمایت کمیته امداد امام خمینی(ره) مدلی را برای ترویج و پرورش این مفهوم از طریق توانمندسازی در اقتصاد مقاومتی ارائه دهد. بطوریکه هدف مقاله طراحی یک فضا و مدل کاربردی برای توسعه کارآفرینی در اقتصاد مقاومتی است.

واژه های کلیدی: کارآفرینی، توانمندسازی، اقتصاد مقاومتی، خودکفا شدن

مقدمه

به علت رویدادهای متنوعی که در سطوح اجتماعی، فرهنگی و اقتصاد مقاومتی رخ داده است، امروزه در کشورهای مختلف توجه خاصی به کارآفرینی و کارآفرینان می شود و تقویت کارآفرینی در کسب و کارهای فعلی و ایجاد بستر مناسب برای توسعه «از ابزار پیشرفت اقتصادی کشورها، به ویژه کشورهای در حال توسعه، به شمار می آید. در هر محیطی کارآفرینان به صورت بالقوه وجود دارند و باید تلاش کرد که توانایی آنها بیشتر شود و مهمتر از همه ساختارهای سازمانی-اقتصادی اجازه دهند که کارآفرینان ابزار وجود کنند و توانایی اش را به حالت بالفعل درآورد. افرادی که به استعدادهای خود اعتقاد زیادی دارند، غالباً تمایل دارند چیزهایی را ایجاد کنند که از خود آنها باشد. آنها خواهان مسئولیت، نیاز شدید به مطرح کردن خود و آزادی بیشتر هستند. هنگامی که آنها از چنین آزادی برخوردار نباشند و نیازهای آنان تامین نشود، ناکام شده و ناکامی باعث می شود که بهره وری فرد کاهش یافته و حتی فرد ممکن است سرخورده شده و به دنبال کار مفید نباشد. اغلب کارآفرینان که مورد حمایت قرار نمی گیرند با تشویق و حمایت سرمایه گذاران مخاطره پذیر از دور اقتصادی خارج شده و تصمیم به انفعال یا خروج از بازار اقتصادی می گیرند. برای جلوگیری از بروز چنین مشکلاتی و حفظ منابع انسانی توانمند و خلاق، شیوه هایی برای ترویج روحیه کارآفرینی که می تواند مزیت رقابتی بسیار ارزشمندی داشته باشد مورد نظر است. (ناندوریکر، ۲۰۰۳، ۲). موضوع کارآفرینی و اشتغال در جوامع بشری بدان حد مهم و جدی است که بعنوان یک شاخص در سنجش توسعه یافتگی جوامع مد نظر قرار می گیرد و در اغلب موارد نداشتن شغل به منزله عبور از خط فقر تلقی می گردد. بر این اساس در مقاله



حاضر تلاش گردیده شرایط توانمندسازی مددجویان (افراد بالقوه مستعد برای کارآفرینی)، تحت حمایت کمیته امداد امام خمینی (ره) را در قالب توانمندسازی آنها برای کارآفرینی در اقتصاد مقاومتی معرفی نمائیم.

تعریف کارآفرینی

تعاریف کارآفرینی که در مقالات و کتب مختلف و از دیدگاه صاحب نظران متعدد ارائه شده است، بطور قابل ملاحظه ای به هم شباهت دارند. مکنزی و دیکامبو (۱۹۸۶)، معتقدند که فعالیت کارآفرینانه می تواند شامل توسعه یک محصول جدید تا ایجاد یک فرآیند اثربخش باشد. جینگ و یانگ (۱۹۹۰) کارآفرینی را بعنوان فرایند توسعه محصولات یا بازارهای جدید تعریف می کنند. کوراتکو، منتاگو و هورنسبای (۱۹۹۰) کارآفرینی را بعنوان ایجاد کسب و کارهای جدید در درون چارچوب شرکت های مادر توصیف می نمایند. مکگرات، بولیند و ونکاتارامن (۱۹۹۲) کارآفرینی را بعنوان ابزار شرکت ها برای افزایش ثبات اقتصادی آنها در بلند مدت تعریف می نمایند و آریلا (۱۹۶۶) معتقد است که کارآفرینی دارای سه بعد می باشد که عبارتند از: نوآوری، توسعه محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید و ریسک پذیری. همه تعاریفی که از کارآفرینی ارائه شده است تا حدود زیادی نامتناقض بوده اند و زاهرا با بررسی پیشینه کارآفرینی پی برد که بیشتر تعاریفی که در زمینه کارآفرینی مطرح شده است، آنرا به عنوان یک فعالیت نوآورانه در محیط اقتصاد مقاومتی یا سازمان معرفی می نماید (پیرس، ۲۰۰۳، ص ۲).

توانمندسازی و فرهنگ کارآفرینی

شرایط اجتماعی و کسب و کار وارد عرصه جدیدی شده است. این عصر، عصر کارآفرینی است. کارآفرینی به عنوان عامل کلیدی رشد و توسعه در عصر مدرن شناخته شده است. از جمله اقدامات لازم برای بکارگیری ابزار کارآفرینی، بستر سازی است و یکی از مهمترین جنبه های آن ایجاد بستر فرهنگ کارآفرینی است. بستر فرهنگی مهمترین عامل زیربنایی و یا حتی مبنا و اساس سایر بسترهای لازم برای کارآفرینی می باشد.

فرهنگ، مجموعه ای از قوانین است که مشخص می کند، سازمان یا محیط اقتصاد مقاومتی چگونه وظایف را پیش ببرد، چگونه کارها انجام شود و چه چیز پسندیده و چه چیز ناپسند است. فرهنگ سنتی تصمیم گیری محافظه کارانه را مطلوب می داند، به عبارت دیگر؛ در چنین فرهنگی بر جمع آوری مقدار زیادی اطلاعات به عنوان مبنایی برای تصمیم گیری منطقی تاکید می شود و تصمیمات مخاطره آمیز غالباً تا وقتی که اطلاعات به اندازه کافی جمع آوری نشود به تعویق می افتد. (هیسریچ و پیترز، ۲۰۰۲، ص ۴۸-۴۹). همین موارد ممکن است افراد مستعد برای کارآفرینی را با داشتن حداقل امکان مالی مایوس نماید که در اینجا لزوم توانمندسازی آنها بیش از پیش نمایان می شود.



تجارب سایر کشورها و نقش توانمندسازی برای کارآفرینی

۱. بنگلادش، اعتبارات خرد

کشور بنگلادش را می‌توان مبدا توانمندسازی خرد قلمداد کرد. تجربه این کشور در فراهم‌سازی منابع مالی برای واحدهای کوچک، فقیران و گروه‌های خاص به‌ویژه زنان باعث شد، که کشورها در اتخاذ راهبرد مناسب برای اعتبارات خرد، تجربه کشور بنگلادش به‌ویژه توفیق گرامین بانک را مورد توجه قرار دهند. برای ارزیابی میزان عملکرد و کیفیت خدمات‌رسانی مالی مؤسسه های تأمین مالی خرد در بنگلادش می‌توان به مؤسسه یا طرح‌هایی نظیر گرامین بانک، کمیته توسعه روستایی بنگلادش، پروژه توسعه روستایی ۱۲، سازمان نوسازی بنگلادش، بنیاد شاکتی، خدمات روستایی رانچپور دنیاچپور و طرح توسعه سیستم‌های کشاورزی حاشیه‌ای و خرد نام برد (Khandker et al, 1996).

۲. مالزی

با اجرای برنامه‌های جدید اقتصادی در کشور مالزی طی سال‌های ۱۹۹۵ - ۱۹۸۵، به‌رغم گستردگی فقر در مناطق روستایی، میزان جمعیت فقیر از ۴۵ درصد به ۱۵ درصد کاهش یافت. دو عامل مهم در گسترش اعطای ترکیبات مالی به فقیران به‌وسیله این طرح شامل حمایت‌های چشمگیر و تأمین مالی دولت و استفاده از راهنمایی‌های کاربردی گرامین بانک است. تجربه نظام پرداخت اعتبار خرد به‌وسیله مؤسسه‌ها و سازمان‌های غیردولتی در کشور مالزی نشان می‌دهد که همانند گرامین بانک، افراد فقیر در قالب گروه‌هایی تقسیم شده و هرگروه بر وام پیشنهادی، نحوه هزینه‌ها، نظارت بر وام‌گیرندگان و مسائل خرد و رفاه عمومی اعضا بررسی‌هایی انجام می‌دهد. قابل توجه این‌که وام‌ها بدون هیچ وثیقه، ضامن و بهره و پیگرد قانونی اعطا می‌شود (Morduch, 1999).

۳. هند

تا پیش از آغاز برنامه‌های اصلاحات مالی (دهه ۱۹۹۰)، توانمندسازی افراد مستعد در کشور هند به‌صورت برنامه دولتی در قالب یارانه‌ای رایج بود. این دیدگاه میان بسیاری از سیاستمداران و بانکداران حاکم بوده است؛ ولی مقررات‌زدایی نظام مالی توانست چشم‌انداز نظام مالی را به تدریج تغییر دهد؛ برای مثال در نتیجه آزادسازی نرخ‌های بهره، بسیاری از بانک‌ها با حمایت بانک ملی توسعه کشاورزی و روستایی^۱ پیوندهایی را با گروه‌های غیررسمی خودیاری فقیران به منظور تجهیز سپرده های فقر و اعطای اعتبارات به آن‌ها با نرخ‌های مناسب بهره ایجاد کردند. (United Nations Capital Development Fund, 2004).

۴. پاکستان

پاکستان در سال ۱۹۸۹ نخستین بانک زنان را با سرمایه‌ای معادل ۱۰۰ میلیون روپیه برای توانمندسازی این قشر مستعد تأسیس کرد. در سال‌های بعد با افزایش سرمایه این بانک، ترکیب سرمایه بانک تغییر یافت به طوری که ۹۰ درصد آن به وسیله ۵ بانک مهم پاکستان و ۱۰ درصد بقیه توسط دولت فراهم شد. تأسیس این بانک از جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، ضروری تشخیص داده شد زیرا این کشور رعایت جنبه‌های شرعی را برآورده ساخته است. هدف اصلی از تأسیس این بانک رفع تبعیض از زنان در مسایل اعتباری در قراردادهای بانکی بود. (World Bank, 2003).

۵. اندونزی

روند افزایش جمعیت در اندونزی که در دهه ۷۰ میلادی به بالاترین نرخ خود رسید، باعث شد که این کشور در این دهه باحجم بالایی از نیروهای جوان فاقد شغل روبه‌رو شود. از طرفی وابستگی درآمد ملی به صادرات نفت و سهم بسیار اندکی که

^۱ - Koopervasi kredit Rakyat (KKR)



از کشاورزی (به‌رغم اینکه ۷۰ درصد جمعیت شاغل در بخش کشاورزی مشغول بودند) حاصل می‌شد، اندونزی را با بحران فزاینده‌ای از قبیل کاهش درآمد ملی به خاطر سقوط بهای نفت و همچنین موج جمعیت جوان فاقد شغل روبه‌رو کرد. از اواسط دهه ۷۰، دولت اندونزی با ایجاد تغییرهای بنیادی در برنامه‌های اقتصادی کلان درصدد توسعه صنعت و ایجاد اشتغال از طریق توسعه بخش بنگاه‌های کوچک برآمد. نیاز به امکانات مادی محدود، عدم نیاز به حجم بالایی از نیروهای انسانی ماهر و برخورداری از مدیریت خلاق و کارآفرین از جمله ویژگی‌های برجسته‌ی صنایع کوچک است که سیاستگذاران اندونزی با اشراف به آن، برای توسعه این بخش از صنعت تلاش کردند (UNCDF, 2004).

مهارت‌های توانمندسازی کارآفرینان

۱- برنامه‌ریزی و تعیین اهداف _ برنامه‌ریزی بدین معنی است که مدیر از قبل درباره‌ی هدف‌ها و اقدامات مورد نظر می‌اندیشد و کارها و اقدامات وی بر اساس یک روش، برنامه یا منطق قرار دارد. (استونر، فری من و گیلبرت، ۱۳۷۹، ص ۱۲)

۲- تصمیم‌گیری _ تصمیم‌گیری فراگرد گزینش شیوه‌ی عمل خاصی برای حل یک مسأله یا یک مشکل ویژه است. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۹)

۳- روابط انسانی - بر پایه پژوهش‌های قابل ملاحظه در دهه‌های ۳ و ۴ قرن حاضر، این نتیجه‌گیری حاصل شد که محیط‌های کار در واقع زمینه‌های اجتماعی پیچیده‌ای هستند که درک و فهم رفتار در آن‌ها از طریق توجه به نگرش‌های کارکنان، روابط اجتماعی، ارتباطات غیررسمی و متغیرهای دیگر امکان‌پذیر است. ماری پارکتر فالت معتقد بود در هر کار جمعی، مسأله مهم ایجاد و حفظ روابط انسانی پویا و هماهنگ است. (علاقه بند، ۱۳۷۸)

۴- بازاریابی _ در فرهنگ واژگان بنت (Bennett) بازاریابی، فرآیند برنامه‌ریزی، طراحی، قیمت‌گذاری، ترفیع و توزیع ایده‌ها و کالاها و خدمات به منظور خلق مبادله است که اهداف فردی و سازمانی را برآورده می‌سازد. مهارت بازاریابی یکی دیگر از مهارت‌های مورد نیاز برای کارآفرینان است. (اسلام، ۱۳۸۲، ص ۹)

۵- راه‌اندازی کسب و کار _ عوامل متعددی مانند دولت، منابع مالی که فرد در اختیار دارد، الگوهای نقش و در راه‌اندازی کسب و کار جدید تأثیر دارند. همچنین کارآفرین برای راه‌اندازی کسب و کار باید زمینه لازم را داشته باشد. (هیسریچ و پیترز، ۱۳۸۳)

۶- مهارت‌های مالی و حسابداری _ حسابداری عبارت است از فن ثبت، طبقه‌بندی و تلخیص فعالیت‌های مالی یک مؤسسه در قالب اعداد قابل سنجش به پول و تفسیر نتایج حاصل از بررسی این اعداد (نبوی، ۱۳۸۳، ص ۵). حسابداری را زبان تجارت نامیده‌اند. کارآفرینان هر چقدر که این زبان را بهتر یاد بگیرند، بهتر می‌توانند بر زندگی و کسب و کار خود تسلط داشته باشند. (احمد پورداریانی و عزیز، ۱۳۸۳)

۷- مدیریت _ فرآیند مدیریت مربوط به وظیفه‌ای است مبنی بر کسب اطمینان از این که فعالیت‌هایی به نحوی در حال اجر بوده و به دستیابی به هدفی معین منجر می‌گردند. (پیرنیا، ۱۳۸۲، ص ۲۱)

۸- کنترل - کنترل عبارت است از توجه به نتایج کار (بازخورد) و پیگیری آن برای مقایسه فعالیت‌های انجام شده با برنامه‌ها و اعمال اصلاحات مقتضی در مواردی که انحرافی در انتظارات، صورت گرفته است. (علاقه بند، ۱۳۷۹) کنترل به کارآفرینان کمک می‌کند که بر اثربخشی، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و هدایت کردن فعالیت‌ها نظارت نمایند. (استونر، فری من و گیلبرت، ۱۳۷۹)



۹- مذاکره - مذاکره یک فرآیند ارتباطی بسیار پیچیده و مهارتی مهم برای موفقیت کارآفرینان است. در تجارت، مثل بخشی از زندگی، مذاکره بر اساس این واقعیت شروع می شود که مردم یا اشخاص به یکدیگر نیاز دارند. (هگی، ۱۳۸۲، ص ۷۹)

۱۰- مدیریت توسعه - در گذشته مدیران در دنیایی نسبتاً تغییرناپذیر و قابل پیش بینی برای دستیابی به موفقیت تلاش می کردند اما امروزه با تحولات شتابنده ای مواجهند. آنان با نوآوری های مستمر در رایانه و فن آوری اطلاعات روبرو هستند و دنیای پرآشوب، بازارهای متغیر و شیوه های زندگی غیرثابت مصرف کنندگان در برابرشان قرار دارد. (هاروی و براون، ۱۳۷۷)

محیط لازم برای توانمندسازی کارآفرینان

برای ایجاد کارآفرینی شرایط مناسبی باید در محیط وجود داشته باشد. عواملی که وسعت کارآفرینی را تحت تاثیر قرار می دهند، محیط کارآفرینی نامیده می شود، یکی از این عوامل توانمندسازی است. (اسپیلینگ، ۱۹۹۸، ص ۵۹) حال می خواهیم ببینیم که چگونه می توان محیطی برای کارآفرینی در اقتصاد مقاومتی ایجاد کرد؟ عملی شدن این کار مستلزم فاکتورهایی مشخص و ویژگی های توانمندسازی می باشد. ویژگی های کلی یک محیط کارآفرینی سازمانی مناسب در جدول ۱-۱ خلاصه شده است.

جدول ۱-۱: محیط کارآفرینی سازمانی	
سازمان با تکنولوژی های پیشرفته و به روز همگام شود.)
ایده های جدید تشویق شود.)
آزمون و خطا تشویق شود.)
شکست ها و ناکامیها پذیرفته شود.)
عدم وجود موانع بر سر راه ایجاد و توسعه محصولات جدید)
روش کار تیمی چند منظوره)
افق زمانی بلند مدت)
برنامه داوطلبانه)
سیستم پاداش مناسب)
وجود پشتیبان و حمایت کننده)
حمایت و پشتیبانی انجام شود.)

یکی از سازوکارهای اصلی تقویت مدیریت کارآفرینی برای کارآفرینان است تا بدون ترس و با داشتن برنامه مناسب، اقتصاد مقاومتی مورد علاقه و نیاز را تاسیس نمایند.

مدل توانمندسازی کارآفرینان

مدل ایده آل، مدلی است که بتواند تمامی اجزای یک سیستم و تمامی روابط اجزا را مشخص کند. در عمل چنین مدلی نمی توان داشت و اگر مدلی داشته باشیم که بتواند تا ۷۰٪ روابط بین اجزا را مشخص کند، مدل خوبی خواهد بود ولی ۱۰۰٪ امکان پذیر نیست (یا حداقل به سختی می توان به چنین مدلی دست یافت) (ناطق و همکاران، ۱۳۸۹). مدل توانمندسازی کارآفرینی به کار گرفته شده در کمیته امداد، کارایی و اثربخشی مناسبی دارد. اهداف مدل عبارتند از:

۱- ارتقاء سطح آگاهی های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی مددجویان

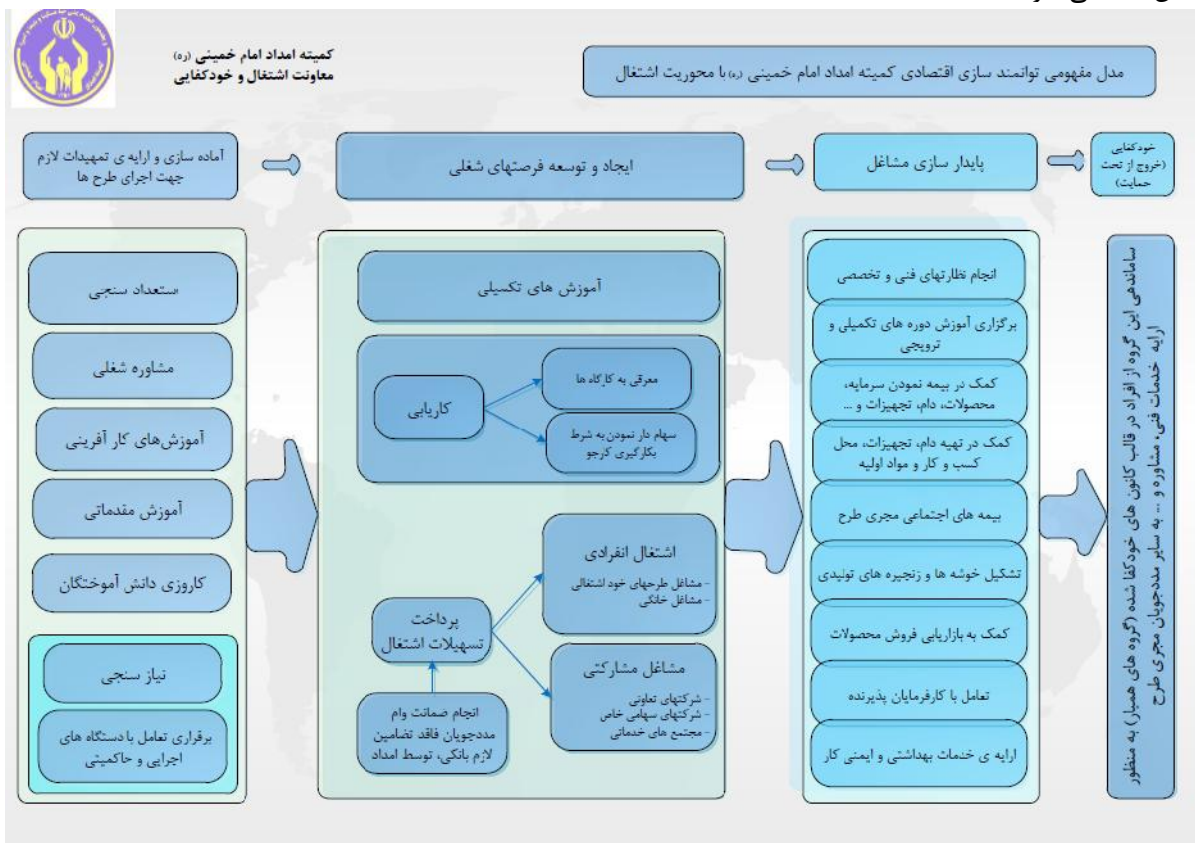
۲- ارتقاء سطح دانش فنی و مهارت های حرفه ای مددجویان،

۳- ایجاد زمینه مناسب جهت شکوفایی خلاقیت های نهفته مددجویان



۴- افزایش توان اقتصادی و اختیار افراد و خانوارهای تحت پوشش تا مرز خودکفایی،

این مدل مبتنی بر فرایندی زنجیره‌ای و تعریف شده می‌باشد. فرایندی که تمامی بدنه اجرایی و ستادی کمیته امداد به صورت مستقیم و غیرمستقیم درگیر آن بوده و از آن حمایت می‌نمایند. اکنون مدل مفهومی توانمندسازی اقتصادی برای کارآفرینی نشان داده می‌شود:



باتوجه به نقش مواد اولیه مرغوب و ابزارکار مناسب در کیفیت کالای تولیدی و تأثیر آن در پایدار ماندن مشاغل، تسریع در باروری بموقع طرحهای اشتغال و تقویت توان اجرایی مددجویان، معاونت اشتغال و خودکفایی امداد برنامه حمایت از طرحهای اشتغال مددجویان را در قالب پشتیبانی تدارکاتی در دستور کار خود قرار داده و در همین راستا موفق گردیده طی این مدت انواع ابزارآلات و ماشین آلات مورد نیاز طرحهای اجرا شده را با بهای کمتر و کیفیت بهتر تهیه و در اختیار مددجویان قرار دهد. در این بین از طریق راهکارهای شرح داده شده در زیر، مدل توانمندسازی کارآفرینان اجرا می‌شود:

۱- کمک در بازاریابی و فروش محصولات مددجویان

کمیته امداد امام خمینی(ره) با تأسیس مرکز خدمات تولیدی و بازرگانی امداد امام(ره) و از طریق ایجاد فروشگاههای دائمی و بازارچه های فصلی کمک مؤثری در فروش محصولات تولیدی مددجویان در تولیدات انبوه داشته و این اقدام موجب گردیده حجم انبوهی از کالاهای تولیدی مددجویان به فروش رسد و باعث شود که مددجویان از بازار فروش محصولات تولیدی خود اطمینان حاصل نمایند و با اعتماد به نفس بیشتری به امر تولید بپردازند. اهم اقدامات انجام شده در این بخش به شرح ذیل می‌باشد.

۲- استاندارد سازی و ارتقاء کیفیت



به منظور همسان سازی در تولید و بالا بردن کیفیت محصولات تولیدی مددجویان، معاونت اشتغال و خودکفایی، استاندارد سازی تولیدات مددجویان را در اولویت برنامه‌های جاری حوزه معاونت قرار داده و در این خصوص کلیه طرح‌ها و نقشه‌های موجود برای تولید محصولات را بازنگری و مطابق نیاز بازار، استاندارد سازی و ابلاغ نموده است.

۳- بازاریابی

بازاریابی برای محصولات مددجویان یکی از خدمات بسیار مفید کمیته امداد است. مرکز خدمات تولیدی و بازرگانی امداد امام(ره) با حضور در نمایشگاه‌های تخصصی داخلی و بین‌المللی، کالاهای تولیدی مددجویان را عرضه داشته و توانسته سهم خوبی از بازار داخل و خارج از کشور را به دست آورد. این اقدام در بخش صنایع دستی بسیار چشمگیر بوده است. حضور در بازارچه جشن رمضان، ایجاد نمایشگاه در حاشیه جشنواره کارآفرینان برتر و کارشناسان امداد پر تلاش و شرکت در نمایشگاه سالانه فرش کشور از جمله این اقدامات است ضمناً حضور در نمایشگاه‌های خارج از کشور نیز در برنامه‌های مرکز خدمات تولیدی و بازرگانی امداد قرار دارد و هر ساله نمایشگاه‌های مختلف مورد بررسی قرار می‌گیرند تا چنانچه حضور در این نمایشگاه‌ها توجیه اقتصادی داشته باشد، امداد در آن شرکت نماید.

- فروش محصولات

با گسترش برنامه‌های خوداشتغالی و افزایش تولیدات متنوع در این بخش، کمک در بازاریابی و فروش محصولات مددجویان امری ضروری به نظر می‌رسید. که در این خصوص اقدامات بسیار خوبی صورت گرفته و معاونت اشتغال و خودکفایی با ایجاد فروشگاه‌های زنجیره‌ای دایمی و حضور در بازارچه‌های فصلی و نمایشگاه به یاری مددجویان شتافته است. مقدار فوق بجز فروش‌های استانی است که آمار آن در این بخش منظور نگردیده است.

و- نظارت بر اجرای طرح‌های اشتغال و خودکفایی

به منظور حصول اطمینان از حسن اجرای طرح‌های اشتغال و خودکفایی، کنترل کیفیت محصولات تولیدی مددجویان و پایدار سازی مشاغل بوجود آمده همچنین مراقبت از سرمایه‌های مادی (تسهیلات اعطایی)، معاونت اشتغال و خودکفایی امداد نظارت و بازدید مستمر از طرح‌های اشتغال و خودکفایی مددجویان را در برنامه کار خود قرار داده و بر اجرای آن مصمم است. کل بازدیدهای انجام شده از سال ۱۳۸۴ الی پایان آذر ماه ۱۳۹۰، تعداد ۹۴۴۸۱۶۶ مورد بوده است. اجرای این برنامه باعث گردیده، طرح‌های اجرا شده در زمان مقرر به ثمر برسند و در پایدار ماندن مشاغل ایجاد شده بسیار مؤثر واقع گردند. از مهمترین دست آوردهای دیگر این برنامه طی سالهای ۸۴-۸۹ کنترل کیفیت محصولات، انعکاس اشکالات و نارساییهای موجود در طرح‌های اجرا شده به مسئولین ذیربط و اطلاع از کم و کیف طرح‌ها، نظارت بر بهداشت فردی و محیطی کارگاهها و برنامه‌واکسیناسیون دامها، توجه به بیمه‌های حرفه‌ای و حوادث کارگاهها و مراقبت از سرمایه گذاری انجام شده و همچنین رایاه مشاوره فنی به مددجویان بوده است. نظارت‌های انجام شده در سه سطح زیر انجام گرفته است.

الف- نظارت مستقیم توسط ناظرین فنی، مسئولین و کارشناسان شاخه

در این نوع نظارت که اصولاً کارگاهی بوده جنبه فنی دارد ناظرین فنی، کاردانه‌ها، کارشناسان و مسئولین خودکفایی شاخه‌ها برابر با شرح وظایف و دستورالعمل‌های مربوطه بر کلیه مراحل اجرای طرح‌های اشتغال و خودکفایی، نظارت کافی داشته و گزارش بازدید از طرح‌ها را به تفکیک هر طرح پس از اتمام مأموریت تهیه و به مافوق خود رایاه نموده‌اند.

ب- نظارت توسط مسئولین در استان

در این نوع نظارت‌ها معاون خودکفایی استان و کارشناسان استان موظف بوده‌اند کلیه طرح‌های جاری استان را طبق جدول زمانبندی مشخص مورد بازدید و ارزیابی قرار داده و علاوه بر نظارت‌های فنی مواردی همچون ارزیابی فعالیتهای اشتغال، رعایت دستورالعملها، عملکرد نیروهای شاغل در بخش اشتغال هر یک از واحدهای اجرایی را مورد ارزیابی قرار دهند.

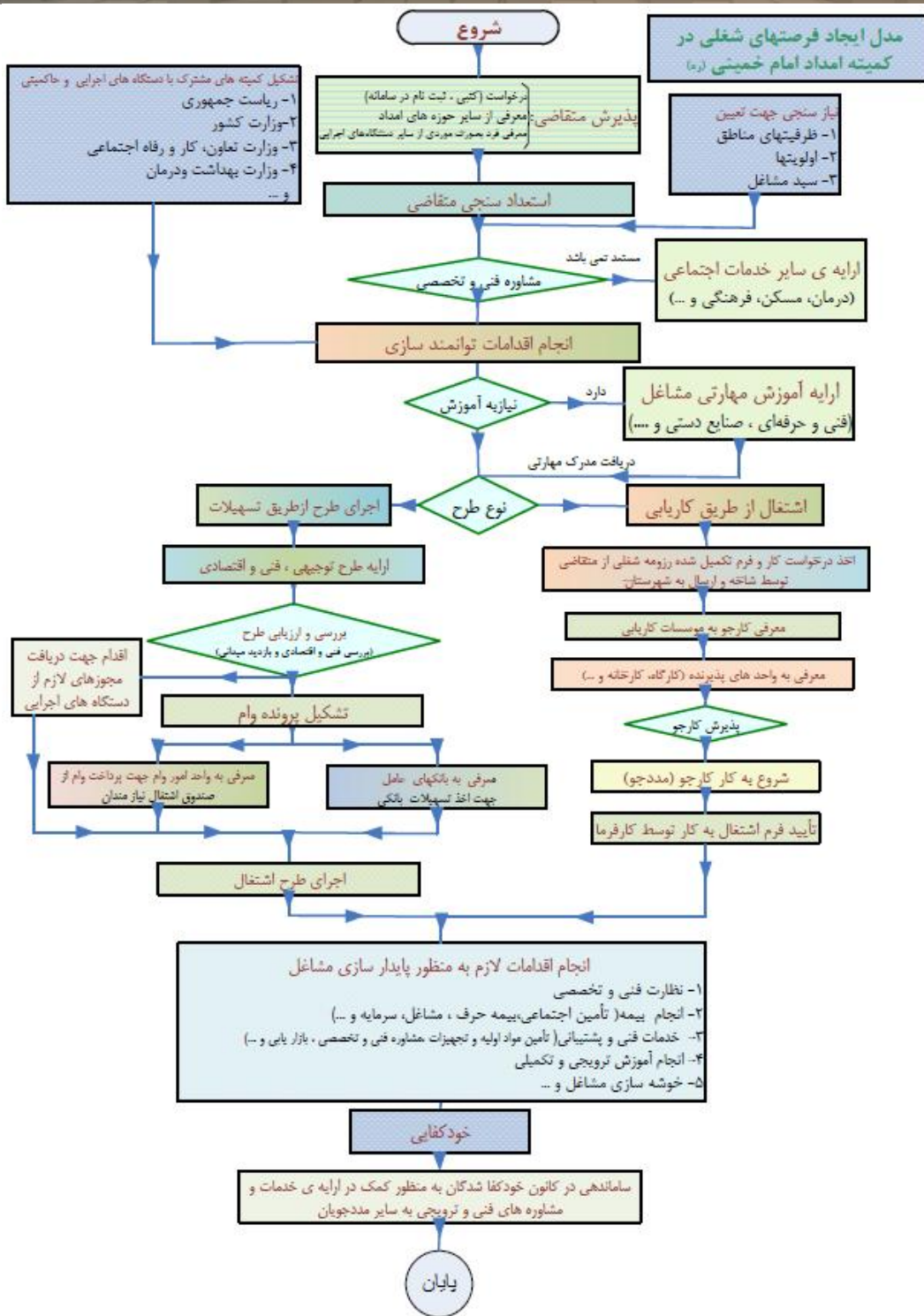
ج- نظارت عالی توسط مسئولین اشتغال مرکز



نظارت بر عملکرد مجریان در حوزه خودکفایی اداره کل استان و شاخه‌ها و اطمینان از نحوه اجرای مطلوب و هدایت طرحها و فعالیتهای اشتغالزا و رعایت دستورالعملهای صادره در همه استانها و واحدهای اجرایی تابعه، بعهده مسئولینو کارشناسان حوزه اشتغال مرکز بوده که بر طبق یک جدول زمانبندی منظم انجام پذیرفته است. مسئولین و کارشناسان ستادی معاونت اشتغال و خودکفایی مرکز از بخش اشتغال کلیه ادارات کل استانها و همچنین شاخه‌های تابعه استان از نزدیک بازدید بعمل آورده اند.

این فعالیتهای به صورت نظام مند در فرآیندی به شکل زیر انجام می شوند:

فرآیند توانمندسازی کارآفرینان



برنامه های توانمند سازی مطابق با مدل

الف - اهداف:

۱- ارتقای سطح آگاهی های فرهنگی، علمی و مهارت های فنی و حرفه ای مددجویان.



۲- افزایش توان اقتصادی افراد و خانوارهای مستعد تا مرز خودکفایی کامل به نحوی که آثار فقر و محرومیت از زندگی فردی و خانوادگی ایشان محو گردد .

۳- ایجاد فرهنگ کار و تلاش در مددجویان برای رسیدن به زندگی بهتر.

۴- صیانت از تحکیم نهاد خانواده و احیای عزت و کرامت فردی، خانوادگی و ملی.

ب - برنامه‌های اجرایی

- استعداد سنجی، راهنمای شغلی و تعیین درجه مهارت و توان اجرایی مددجویان.
- ارتقای سطح آگاهی‌های علمی و مهارت‌های فنی و حرفه‌ای مددجویان.
- برقراری نظام کارورزی برای دانش آموختگان دانشگاهی (فرزندان فارغ‌التحصیل مددجویان)
- کاریابی برای مددجویان آماده بکار (سرپرستان خانواده و فرزندان).
- اعطای تسهیلات و ایجاد فرصت‌های شغلی مناسب برای مددجویان (اجرای طرح‌های اشتغالزا).
- پشتیبانی فنی و تدارکاتی از مددجویان کار آفرین.
- شناسایی نیاز بازار مصرف (بازار داخل و خارج کشور).
- کمک در بازاریابی و فروش محصولات تولیدی مددجویان.
- پیشگیری از سقوط مجدد مددیافتگان به چرخه فقر از طریق بیمه اجتماعی مجریان
- ۱۰- نظارت بر حسن اجرای طرح‌های اشتغال و خودکفایی و کنترل کیفی محصولات .
- ۱۱- شناسایی منابع، امکانات بالقوه و بالفعل مناطق مختلف کشور جهت بهره‌گیری از آن در توسعه فرصت‌های شغلی.
- ۱۲- بهسازی سیستم‌ها و روش‌های اجرایی .

ج - سیاست‌های اجرایی

ج-۱- بخش مددجویی

- ۱- تفکیک و دسته بندی طرح های اشتغال و خودکفایی متناسب با توان اجرایی مددجویان .
- ۲- شناسایی استعداد شغلی مددجویان و میزان توان مهارتی آنها از طریق مشاوره.
- ۳- ایجاد زمینه مناسب جهت اشتغال و کسب درآمد پایدار برای مددجویان از طریق کاریابی و اجرای طرح های اشتغال و خودکفایی با اولویت مددجویان روستایی
- ۴- هدایت فرزندان خانواده‌های مددجو به سمت اشتغال مولد و مفید و کمک در اشتغال آنها تا حد خودکفایی.
- ۵- هدایت مددجویان بسمت اجرای طرح‌های کوچک اقتصادی بصورت انفرادی و یا خانوادگی و فامیلی.
- ۶- همیاری در اجرای طرح‌های تجمعی که از صرفه اقتصادی بالاتری نسبت به طرح‌های انفرادی برخوردار می‌باشند.

ج-۲- بخش سازمانی

- ۱- بازاریابی و کمک در فروش محصولات تولیدی مددجویان و همچنین تلاش در جهت کسب سهم بیشتری از بازارهای داخلی و جهانی جهت عرضه محصولات تولیدی مددجویان.
- ۲- کمک در تهیه و تأمین مواد اولیه و ابزار کار مورد نیاز مددجویان.
- بهینه سازی ساختار و روش های اجرا در حوزه خودکفایی (بخش های ستادی و اجرایی) متناسب با مأموریت‌های محوله.
- ۴- اهتمام حوزه های ستادی به امر سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و نظارت بهتر.
- ۵- نظارت مستمر در حسن اجرای طرح‌های خودکفایی بمنظور حصول اطمینان از موفقیت طرحها و کیفیت تولیدات با استفاده از اشخاص حقیقی و حقوقی برون سازمانی.



۶- پیشگیری از سقوط مجدد مددیافتگان به چرخه فقر و اتخاذ تدابیر مناسب جهت پایدار سازی طرح های اجرا شده از طریق بیمه اجتماعی مجریان و استفاده از بیمه حوادث، عمر و سرمایه.

ج-۳- بخش منطقه ای

- شناسائی و بهره گیری از امکانات بالقوه و بالفعل مناطق مختلف کشور بخصوص محل سکونت مددجویان در امر توسعه اشتغال برای آنها.

- بهره گیری از امکانات آموزشی بالقوه کشور جهت ارتقاء سطح آگاهی های علمی و مهارت های فنی و حرفه ای مددجویان.

۳- تلاش در جذب و هدایت اعتبار دولتی، مردمی، تعاونی و بانکها جهت ایجاد اشتغال خصوصاً در مناطق محروم.

۵- همیاری در اجرای طرح های ویژه استانی و منطقه ای که دارای توجیه اقتصادی مثبت بوده و مددجویان قادر به انجام آن می باشند.

۶- تنوع در طرح های اشتغال و خودکفائی و گسترش خدمات خودکفائی متناسب با زمینه ها و امکانات مناطق.

۷- اشتغال مددجویان از طریق کاریابی با بهره گیری از فرصت های شغلی موجود در بخش خدمات و تولید.

۸- ایجاد تنوع بیشتر در طرح های اشتغال خودکفایی با رویکرد شناسایی مشاغل و فناوری های جدید متناسب با استعداد و امکانات مناطق.

طرح های اشتغال از لحاظ تعریف، فرآیند اجرا، مدل های قابل اجرا، سقف مبلغ تسهیلات قابل پرداخت و... متناسب با توان اجرایی و امکانات گروه های هدف به سه دسته « طرح های کار انگیزی»، « طرح های توان افزایی» و « طرح های خودکفایی» تقسیم می شوند:

۱- طرح های کار انگیزی

طرح های کار انگیزی طرح هایی هستند که به منظور افزایش روحیه و شاخص امید به زندگی مددجویانی که با مشکلات روحی و جسمی و یا کهولت سن مواجه می باشند اجرا می شود و کسب درآمد اقتصادی و دست یابی به خودکفایی اقتصادی در این گونه طرح ها مد نظر نمی باشد. قالب و مدل اجرای طرح های کار انگیزی شامل « طرح های کوچک خوداشتغالی» و « طرح های خرد و کوچک مشاغل خانگی» می باشد.

۲- طرح های توان افزایی

این طرح ها در قالب مشاغل کوچک در دو بخش خوداشتغالی و مشاغل خانگی با هدف ارتقاء و کمک به اقتصاد خانواده اجرا می گردند، با اجرای این طرح ها انتظار خودکفا شدن خانواده در یک دوره زمانی معین وجود ندارد ولی می تواند زمینه خودکفایی خانواده را فراهم نمایند و به عبارت دیگر باید گفت این گونه طرح ها موجب ترویج فرهنگ کار و تلاش در بین خانواده ها شده و زمینه راه اندازی مشاغل بزرگتر را فراهم می سازد. ایجاد این گونه فرصت های شغلی می تواند به عنوان زمینه رشدی برای اجرای طرح های خودکفایی محسوب شود، که پس از گذشت یک دوره زمانی معین با افزایش سرمایه ی طرح و آموزش های تکمیلی، خودکفایی خانوار محقق شود. قالب و مدل طرح های توان افزایی عبارتند از: « طرح های خوداشتغالی»، « طرح های مشاغل خانگی»، « کسب و کارهای مجازی»، « اقتصاد مقاومتی روستایی»، « کارهای های موقت و فصلی» و « سایر».

۳- طرح های خودکفایی

طرح هایی که طی یک دوره زمانی معین امکان درآمدزایی و خودکفایی خانواده را فراهم آورده و موجب خروج خانواده از پوشش های حمایتی امداد شده و به عبارتی سبب خودکفایی خانواده می گردد. مدل و قالب طرح های خودکفایی عبارتند از: طرح های انفرادی شامل: مشاغل خوداشتغالی، مشاغل خانگی و سایر موارد مشابه، طرح های گروهی یا تجمعی شامل: مشاغل خانوادگی، طرح های تعاونی، انواع شرکتها (سهامی عام، خاص و...)، مجتمع های خدماتی تولیدی، طرح های مشارکتی، طرح های خوشه ای و زنجیره ای، طرح های تولید بدون کارخانه و سایر موارد



ز- کاریابی برای مددجویان آماده به کار

- برای اجرای این سیاست، برنامه ها و فعالیت‌های زیر پیش بینی و در دست اجرا می باشد:
- کاریابی برای مددجویان تحت پوشش (مددجویان آماده بکار).
- اجرای برنامه کارورزی فارغ التحصیلان دانشگاهی
- ایجاد مراکز کاریابی و مشاوره شغلی در مناطق مختلف کشور
- تعامل با کارفرمایان (ارایه آموزش های لازم به نیروهای که بکارگیری شده اند، پرداخت بخشی از حق بیمه)

ح- ایجاد طرح‌های تعاونی

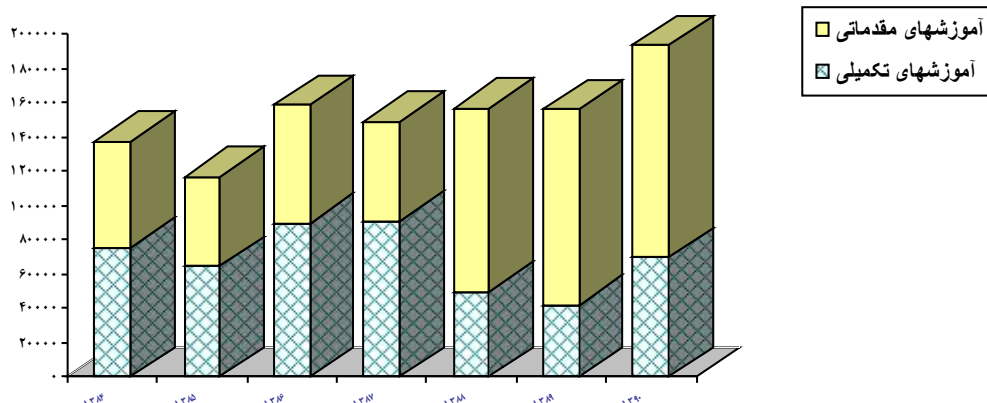
- برای اجرای این سیاست، برنامه ها و فعالیت‌های زیر پیش بینی و در دست اجرا می باشد:
- پرداخت قسمتی از سود تسهیلات اعطایی به مددجویان تحت پوشش که تمایل به ایجاد شرکت‌های تعاونی نمایند.
- تاسیس و راه اندازی تعاونی‌های فراگیر تولیدی برای مددجویان تحت پوشش و افراد سه دهک اول جامعه
- توسعه کارگاه‌های جمع آوری و نگهداری محصولات و تولیدات و ایجاد کارگاه‌های صنایع بسته بندی
- کمک به بازاریابی مددجویان در بخش‌های تعاونی
- ارایه آموزش‌های مورد نیاز در تعاونی‌های مددجویی
- بهره‌برداری از تسهیلات مالی امداد به عنوان سهم آورده مددجویان در طرح‌های تجمعی به منظور استفاده بیشتر از تسهیلات بانکی

- همفکری به مددجویان در اجرای طرح‌های تجمعی تا مرحله بهره‌برداری و نظارت‌های بعدی

کمیتته امداد امام خمینی(ره) در راستای وظایف محوله خدمات ارزشمندی را در قالب برنامه توانمند سازی اقتصادی به محرومین تحت حمایت و سایر نیازمندان بیکار از سال ۱۳۸۴ تا پایان ۱۳۹۰ ارایه نموده که اهم آن به شرح ذیل است. آموزش های فنی و حرفه‌ای در امداد از اولویت بالایی برخوردار بوده و تلاش کارشناسان امداد در بخش اشتغال و خودکفایی بر این بوده که استعدادهای بالقوه مددجویان را شناسایی و با ارتقاء سطح علمی و مهارت‌های حرفه‌ای، آنان را به سمتی هدایت نماید که بتوانند با فراگیری علوم و فنون لازم، از یک فرد جوای کار به یک فرد کارآفرین و فعال تبدیل شوند. در همین راستا معاونت اشتغال و خودکفایی موفق گردیده از سال ۱۳۸۴ تا پایان سال ۱۳۹۰ امکان آموزش برای ۱۰۶۸۴۷۲ نفر (نفر آموزش) را برای مددجویان فراهم نماید. این آموزش‌ها در دو قالب آموزش‌های مقدماتی (۵۸۵۶۵۹ نفر) و تکمیلی (۴۸۲۸۱۳ نفر) ارایه گردیده که ۴۸٪ این افراد زن و ۵۲٪ بقیه مرد بوده اند.

تعداد افراد آموزش دیده طی سالهای ۱۳۸۴-۱۳۹۰

کل جمع مددجویان آموزش دیده	آموزش های تکمیلی			های مقدماتی آموزش			سال فعالیت
	جمع	مرد	زن	جمع	مرد	زن	
۱۳۷۰۲۵	۷۵۳۴	۳۹۹	۳۵۴	۶۱۶۷	۳۳۱۰	۲۸۵	۱۳۸۴
۱۱۷۱۹۳	۶۴۴۵	۳۴۱	۳۰۲	۵۲۷۳	۲۷۹۵	۲۴۷	۱۳۸۵
۱۵۹۴۵۸	۸۹۷۹	۵۱۱	۳۸۶	۶۹۶۶	۳۹۷۸	۲۹۸	۱۳۸۶
۱۴۹۰۲۸	۹۱۳۸	۵۰۹	۴۰۴	۵۷۶۴	۲۶۱۷	۳۱۴۶	۱۳۸۷
۱۵۶۲۹۹	۴۹۹۲	۲۹۲	۲۰۶	۱۰۶۳	۵۰۱۲	۵۶۲۴	۱۳۸۸
۱۵۵۹۱۴	۴۲۱۶	۲۶۳	۱۵۷	۱۱۳۷	۵۴۷۳	۵۹۰	۱۳۸۹
۱۹۳۵۵۵	۶۹۷۴	۳۰۶	۳۹۰	۱۲۳۸	۵۴۴۷	۶۹۳۳	1390
۱۰۶۸۴۷۲	۴۸۲ ۸۱۳	۲۶۲ ۳۸۱	۲۲۰ ۴۳۲	۵۸۵ ۶۵۹	۲۸۶ ۳۴۹	299 310	جمع



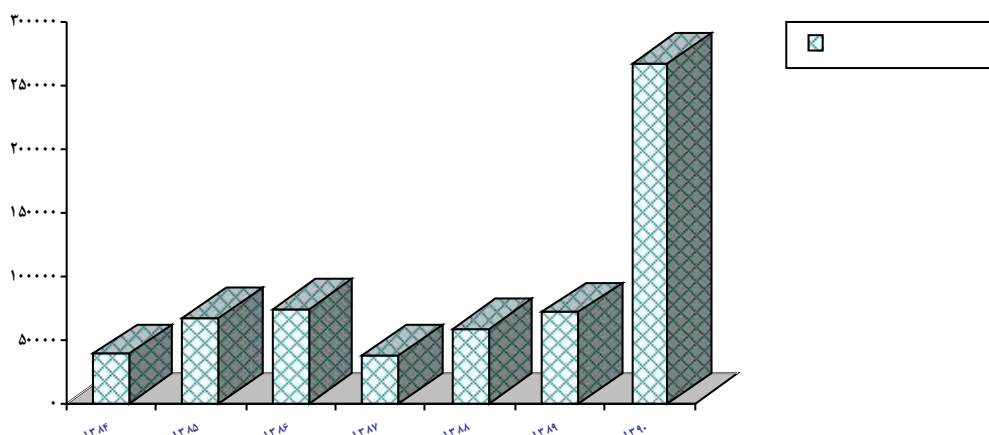
فرصت های شغلی ایجاد شده

امدادگردان این نهاد توانسته‌اند از سال ۱۳۸۴ تا پایان سال ۱۳۹۰ بیش از ششصد و پانزده هزار فرصت شغلی جدید از طریق اجرای طرح اشتغال و خودکفایی برای مددجویان تحت حمایت و سایر نیازمندان بیکار ایجاد نمایند که از این تعداد ۵۶ درصد در رشته کشاورزی و باغداری، ۳۱٫۸ درصد در بخش دامپروری، ۰٫۳ درصد در رشته شیلات، ۱۲ درصد در بخش صنایع دستی، ۱۶ درصد در فعالیتهای صنعتی و معدنی، ۲۷٫۹ درصد در بخش خدمات و ۶٫۴ درصد سایر فعالیتهای را شامل می‌گردد.

تعداد طرح‌های کارآفرینی اجرا شده از محل منابع امداد و سایر منابع به تفکیک نوع فعالیت شغلی به تفکیک سال عملکرد و نوع فعالیت اقتصادی

گروه فعالیت	سال ۸۴	سال ۸۵	سال ۸۶	سال ۸۷	سال ۸۸	سال ۸۹	سال ۹۰	جمع
کشاورزی	۳۸۱۷	۳۹۰۷	۴۲۹۱	۲۶۱۷	۳۳۵۶	۳۹۱۹	۱۲۱۳۵	۳۴۰۴۲
دام و طیور	۱۳۹۸	۱۹۲۱۷	۲۲۷۸	۸۶۲۶	۱۷۸۶	۲۴۶۱	۸۸۶۱۶	۱۹۵۷۱۳
شیلات	۳۱۹	۲۵۰	۲۳۲	۱۰۲	۱۵۱	۲۷۶	۳۶۷	۱۶۹۷
صنایع دستی	۵۰۱۸	۶۴۲۷	۶۷۸۴	۶۹۸۴	۴۹۸۶	۳۹۴۸	۳۹۸۵۸	۷۴۰۰۵
صنعتی و	۹۹۵۶	۱۴۸۹۰	۱۳۶۳	۶۶۶۲	۱۱۰۵۰	۱۲۸۳	۳۰۱۴۹	۹۹۱۷۳
خدمات	۳۸۷۶	۱۸۸۰	۲۲۶۰	۱۰۶۶۸	۱۹۰۳۶	۲۳۳۴	۷۳۰۶۳	۱۷۱۳۹۹
سایر فعالیتهای	۱۹۴۴	۳۹۹۳	۳۵۰۷	۱۹۳۲	۲۸۲۳	۲۶۹۲	۲۲۲۷۴	۳۹۱۶۵
جمع کل	۳۸۹۱	۶۷۴۸	۷۳۸۳	۳۷۵۹	۵۹۲۷	۷۱۶۲	۲۶۶۴۶	۶۱۵۱۹۴

تعداد طرح‌های اشتغال و خودکفایی اجرا شده طی سالهای ۱۳۸۴-۱۳۹۰



از طریق توانمندسازی می توان بستر اولیه و مناسبی را برای ایجاد یک اقتصاد مقاومتی کوچک و شروع بکار افراد مستعد آماده ساخت. البته باید فرآیند مناسب از شروع به کار تا پشتیبانی و پایدارسازی هر شغل را تعریف نمود که در مدل ارائه شده مشخص شده است.

منابع و مأخذ

- . احمد پور داریانی، محمود. کارآفرینی (تعاریف، نظریات، الگوها). انتشارات شرکت پردیس. ۱۳۷۹-۷۵
- . احمد پور داریانی، محمود، عزیزی، محمد. کارآفرینی. انتشارات تمحراقلم. ۱۳۸۳.
- . استونر، جیفر، زی، اف، فریمن، آرا، ادوارد. گیلبرت. دانیل، آر. مدیریت. ترجمه علیپارسیانوسیدمحمداعرابی. انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی. ۱۳۷۹.
- . اسلام، علی اکبر. برنامه ریزی بازاریابی. شرکت چاپ و نشر بازارگانی. ۱۳۸۲.
- . چراغی، اسماعیل، فروردین و اردیبهشت ۱۳۸۴، شماره ۲۲ مجموعه مقالات گردهم آیی بررسی فقر و فقرزدایی، ج ۱، تهران: سازمان برنامه و بودجه، ۱۳۷۵، ص ۲۷۵ قابل مشاهده از طریق سایت اینترنتی به آدرس:
- . حسن زاده، علویار شادی، علی، «نقش اعتبارات خرد در توسعه روستایی»، مجموعه مقالات تسیزدهمین کنفرانس سیاست های پولی و ارزی، تهران، پژوهشکده هیولیات کبیر مرکز ج.ا.ایران، اول، پاییز ۱۳۸۲ ش.
- . سایت رسمی نهاد، قابل مشاهده از طریق آدرس: <http://www.emdad.ir>
- . سالنامه آماری سال ۱۳۸۸ کمیته امداد امام خمینی (ره)، بهمن ماه ۱۳۸۹
- . دستورالعمل های حوزه اشتغال و خودکفایی کمیته امداد امام خمینی (ره)، اردیبهشت ۱۳۹۰ زنگویی نژاد، ابودر (۱۳۸۲)، بررسی علل توسعه نیافتگی استان بوشهر از دید کارشناسان، طرح پژوهشی، سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان بوشهر)
- . «فصلنامه پژوهش های کشاورزی، دوره جدید، ش ۲، زمستان ۱۳۸۲ ش.
- . کریمی، مظفر و همکاران، (۱۳۸۸)، بررسی وضعیت طرح های خوداشتغالی مددجویان کمیته امداد امام خمینی (ره) طی سال های ۱۳۸۶-۱۳۸۰، مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات اجتماعی
- . گالبرایت، جان کنت (۱۳۷۱)، ماهیت فقر عمومی، ترجمه دکتر سید محمد حسین عادل، تهران، انتشارات اطلاعات، چاپ سوم
- . گروه کاهش فقر و توسعه اقتصادی سازمان ملل، روزنامه ایران ۱۳۸۶/۷/۲۶ مقاله اینترنتی قابل مشاهده از طریق آدرس: <http://www.emdad.ir/amoosheshfilesfaghr.pdf>
- . گزارشات آماری معاونت اشتغال و خودکفایی کمیته امداد امام خمینی (ره)، ۱۳۸۹
- . معاونت اشتغال و خودکفایی کمیته امداد امام خمینی (ره) (1388)، پیش نویس برنامه پنجم کارآفرینی و توسعه اشتغال (ویرایش دوم)، بهمن ماه



17. Gomez. R and Santor. E, "Do peer group members out perform individual borrowers? A test of peer group lending using Canadian Microcredit data", working paper, 2003.
18. Lavoic. M, "Women and Microcredit in Vietnam", Anthropology department, Laval university, June, 2002.
19. Maclsaac. N, *The role of Microcredit in Poverty Reduction and promoting Gender Equity*, South Asia Partnership Canada, June 12, 1997.
20. Maddala. G, *The Econometrics of panel data*, vol. 1-2 Brookfield, 1993.
21. Raj, B and Bltagi, B, *Panel data Analysis, Heidelberg: Physicaver tag*, 1992.
22. Schreiner. M, *A Framework for the discussion of the social Benefits of Mircofinance*, Center for social development Washington University, June.
23. Fuller, Brad, *Aprocess For Intrapreneurship*, 2003
24. Willame, Francois, *Intrapreneurship*, WWW. Francois. Willame.Com, 2002, P(1-4)
25. Kautz, judith, *Intrapreneurship*, Small Business Notes, 2003, p(1)
26. Pearce, james W., *Western Carolina Univeraity*, 2003 Vol1, NO2, P(2)
27. Nandurikar, Milind, *Intrapreneurship*, Forbes magazine, 2003, P(1)
28. Hisrich, Robert D.& Peters, Michael P., *Entrepreneurship*, TuTa mc Graw – Hill Publishing Company, Fifth Edition, 2002
29. Spilling, Olav R., *Entrepreneurship*, 1998
30. Pinchot, G., *Intrapreneurship*, New york: Haeper & Row Publisher, 1985
31. Bridge, Biz, *Entrepreneurship*, [WWW.bridge - biz.com](http://WWW.bridge-biz.com), 2001, p(1-3)
32. Stevenson, H.& Gumpert, D., *the heart of Entrepreneurship*, Harvard Business Review, 1985 P(85-94)