



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران
معاونت کسب و کار

کار آفرینی؛ خصوصیتی ذاتی یا اکتسابی؟ مهارت های مورد نیاز کار آفرینان



مقدمه

جامعه کارآفرینانه نقش بسزایی در توسعه اقتصادی کشورها ایفاء می نماید. در مفاهیم پیشین، کارآفرینی به معنای خلق کسب و کار تفسیر می شد ولی این عبارت امروزه تحت عنوان یک منش فکری و رفتاری مرتبط با کلیه اجزاء جامعه و اقتصاد مدنظر قرار گرفته است.

به منظور تضمین رشد و توسعه پایدار، کلیه کارآفرینان می بایست این نکته را مدنظر قرار دهند که هر شخص و بطور خاص هر کارآفرین، مجموعه ای از مهارت ها در سطوح مختلف را دارا می باشد و بنابراین کلیه کارآفرینان باید برنامه های توسعه مهارت های خویش را سرلوحه امور قرار دهند. لذا شناسایی مجموعه مهارت های مورد نیاز کارآفرینان امری ضروری می باشد که محققان عناوین و دسته بندی های متنوعی در این خصوص ارائه کرده اند.

مهارت های مورد نیاز

مطابق نتایج مطالعات پژوهشگران مهارت های مورد نیاز کارآفرینان عبارتند از :

مهارت های فنی

- دانش فنی : تعابیر و تفاسیر متنوعی در این خصوص از سوی مراجع مختلف ارائه شده است که ذیلاً به مرور چند نمونه خواهیم پرداخت :

○ سازمان جهانی مالکیت فکری^۱ :

▪ دانش فنی عبارتست از اطلاعات و تجربیات دارای ماهیت فنی، تجاری، اداری، مالی و غیره

که در عمل، برای بهره برداری بنگاه ها یا انجام یک حرفه، مفید و دارای کاربرد می باشد.

▪ اطلاعات محرمانه فنی یا غیرفنی که در محیط صنعتی و تجاری کاربرد دارند و گاه به انجام

یک کسب و کار خاص مساعدت می کنند.

^۱ World Intellectual Property Organization (WIPO)



- سند حمایت از اسرار تجاری روسیه : دانش فنی معادل نوع خاصی از اسرار تجاری است که در شمار دارایی های فکری بوده و در تولید محصولات کاربرد دارد.
- از نظر برخی پژوهشگران، دانش فنی، اطلاعات صنعتی، مفید، محرمانه، تازه، ارزشمند و مقرون به مهارتهای فنی معرفی شده است.^۱
- کمیسیون اروپا :
 - دانش فنی، اطلاعات ناظر به یک محصول یا فرایند تولید است که نتیجه فعالیت های پژوهشی گسترده و هزینه بر می باشد.
 - دانش فنی بسته ای از اطلاعات کاربردی است که نتیجه تجربه و آزمایش بوده و واجد اوصاف «محرمانگی»، «اساسی» و «مشخص یا معین بودن» می باشد.
- حقوق انگلستان : اطلاعات محرمانه ای است که از قابلیت ثبت در قامت اختراع برخوردار است یا حتی اطلاعاتی که واجد همه خصوصیات اختراعات نیستند ولی به واسطه داشتن کاربرد صنعتی و فنی، واجد ارزش اقتصادی هستند.
- مدل قرارداد بین المللی لیسانس فناوری ارگالیم^۲ : دربرگیرنده هرگونه اطلاعاتی کاربردی می شود که مشمول حقوق مالکیت فکری قرار نداشته و حاصل تجربه و آزمایش بوده و پیش از انعقاد قرارداد برای لیسانس گیرنده ناشناخته بوده است.
- اتاق بازرگانی بین المللی :
 - دانش فنی صنعتی : اطلاعات، داده ها و روش های فنی کاربردی که برای انجام مقاصد صنعتی به کار می آیند.
 - دانش فنی کسب و کار : مشتمل بر فنون مدیریتی و بازاریابی است.

^۱ Poltorak, Alexandra I & Lerner, Paul, Essential of Intellectual Property, Johan Wiley & Sons, USA, ۲۰۱۱, p.۳۵۰

^۲ Orgalime's Model for an International technology license agreement



- از نظر برخی نویسندگان شیوه های مدیریت مالی و اداری و همچنین نحوه مواجهه با مشتریان و تعامل با آنها که به خصوص در قراردادهای فرانسیز کاربرد دارند، نوعی دانش فنی قلمداد می گردند.
- بعضی محققان دانش فنی را صرفا اطلاعات تکمیلی محرمانه که در اظهارنامه اختراع افشا نشده است، انگاشته اند. یعنی اطلاعات مرتبط با اختراعات که فرایند کاربست آنها را تسهیل می کند درحالیکه خود به مثابه نوعی اختراع قابل ثبت نیست. بعضی صاحب نظران نیز دانش فنی را در کنار فرمول و دستورالعملها، از مصادیق اطلاعات فنی محرمانه و در شمار اسرار تجاری دانسته اند.^۱
- به باور پاره ای محققان از دیدگاه انفرادی، مهارت هایی که برخی افراد در انجام امور یا بکارگیری ابزار و وسایل با بهره وری بالا دارند را باید دانش فنی احتساب نمود.^۲
- حقوق ایران :
 - مقصود از دانش فنی، اطلاعات و مهارتهای علمی و فنی رایج و مربوط به یک حرفه خاص است.
 - دانش فنی عبارت است از داده های فنی، اطلاعات و مهارت های فنی، نقشه ها، طرح ها، دستورالعمل ها و نرم افزارهای مربوط به فرایند که در تملک واگذارنده بوده، دارای استفاده تجاری است و دانش فنی، جزئی از بسته طراحی مهندسی فرایند است و باید یک پیمانکار با تجربه را با استفاده از آن، قادر به انجام مهندسی تفصیلی و ساخت واحد صنعتی کند.
 - دانش فنی، اطلاعات ناشی از تجربه است که تنها زمانی واجد ارزش بوده و بنگاه ها حاضر به پرداخت حق امتیاز برای آن هستند، که محرمانه باقی بماند.

^۱ Ottoz, Elisabetta & Cugno, Franco, Choosing the Scope of Trade Secret Law when Secrets Complement Patents, International Review of Law and Economics, V. ۳۱, ۲۰۱۱, p.۲۱۹; Cavallaro, Michael, How to Get Your Amazing Invention on Store Shelves, Atlantic Publishing Company, USA, ۲۰۱۰, p.۱۱۱.; International League of Competition Law, op.cit, p.۳.

^۲ Cameron, George, International Business Law: Cases and Materials, Van Rye Publishing, LLC, USA, ۲۰۱۵, p.۱۰۰



- طراحی و توسعه محصولات و خدمات متناسب با بازار هدف^۱ : پیش از سرمایه گذاری مالی و زمانی در راستای توسعه محصول / خدمت جدید، درک بازار امری ضروری تلقی می شود. اما همانطور که مشخص است در هر صنعتی، لفظ عمومی بازار گستره وسیعی را شامل می شود که بررسی کل آن اگر ناممکن نباشد، دشوار بوده و بواسطه نامرتب بودن بخش عمده بازار، نتایج مناسبی را در دسترس قرار نخواهد داد. لذا بخش بندی بازار اولین و مهم ترین گام در فرآیند درک بازار می باشد که در آن صرفاً بخش هایی از بازار که مشتریان بالقوه محصول / خدمت مدنظر می باشند، استخراج می گردد. ضمناً در بخش های بازار^۲، امکان دسته بندی جزئی تر براساس خواسته ها و تمایلات، جهت یافتن بازار هدف میسر می باشد.

مهارت های مدیریت کسب و کار

- مهارت های عمومی مدیریت

○ برنامه ریزی و سازماندهی

▪ ساختار دهی : انجام هر کاری و هر فعالیتی نیازمند تعیین یک سازمان و یک نظام برای به کارگیری عوامل و امکانات مورد نیاز آن به صورت موثر و کارا می باشد. ایجاد یک ساختار برای استفاده بهینه از منابع باید اولویت اول اقدامات و فعالیت های مدیریتی مدیران ارشد در آغاز برنامه های سازمانی باشد. در این اقدام بایستی مسئولیت های لازم برای انجام فرآیندها و وظایف مربوط به فعالیت کلی شرکت را در قالب و فرمت یک ساختار طراحی شده، سازمان دهی شده و اگر هم اکنون ساختاری وجود دارد، می توان آن را بررسی و ارزیابی کرده و در صورت نیاز، سازمان دهی مجدد صورت گیرد و طرح کنونی ساختار سازمانی را مورد بازنگری قرار گردد.

^۱ Niche market

^۲ Market segments



▪ مدیریت استراتژیک : مدیریت استراتژیک یا واژه بومی شده آن یعنی مدیریت راهبردی، بر سهم مدیران در حفظ پویایی سازمان تأکید می کند. زیرا مهم ترین چالش فراروی مدیران امروزی، سرعت تغییرات محیطی در سازمان هاست. عواملی نظیر فاکتورهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، زیست محیطی و قانونی به انضمام مواردی از قبیل رقابت و عدم اطمینان های موجود در بازار، نوسان قیمت ها، بدین معناست که بدون توجه به مدیریت استراتژیک مناسب ماندگاری سازمان ها تحت الشعاع قرار خواهد گرفت.

▪ تفکر استراتژیک : امروزه نه تنها جهان و محیط خارجی در حال تحول است، بلکه اقتصاد و بازارهای کشور نیز در حالت گذار قرار دارد. در این شرایط، بسیاری از فرصت های گذشته از بین می رود و فرصتهای تازه ایجاد می شود. فقدان تفکر استراتژیک در مدیران ارشد بنگاه ها و سازمان های حکومتی، اثر گذار ما را از بهره برداری از فرصت های جدید محروم می سازد. لذا مهمتر از سایر جنبه های مدیریت استراتژیک، مجهز شدن مدیران ارشد به تفکر استراتژیک، ضروری و بلکه حیاتی به نظر می رسد.

➤ پیش بینی و تشخیص فرصت های کارآفرینی : کارآفرینی به معنای رفتارهایی است که منجر به کشف و بهره برداری فرصت ها توسط افراد و سازمان ها می باشد، تشخیص فرصت اشاره به فرایند درک امکان پذیری یک محصول، خدمت یا کسب و کار سودآور اشاره دارد. به عبارت دیگر فرصت ها تا تشخیص داده نشوند نمی توانند به بهره برداری برسند. حال آنکه فرصت ها در محیط در دسترس هستند و در انتظار کشف شدن می باشند.

➤ توانایی درک تمایز بین فرصت ها : توانایی درک تمایز بین فرصت ها یکی از مؤلفه های اساسی موفقیت در بهره برداری از فرصت های مکشوفه می باشد. همانطور که بیان شد فرصت های بیشماری آماده کشف و بهره برداری می باشند ولیکن نقطه



تمایز کارآفرینان موفق، درک تفاوت های موجود بین فرصت ها و توانایی اولویت بندی آنها می باشد.

➤ توسعه و اجرای استراتژی های بهره برداری از فرصت ها : تشخیص و اولویت بندی فرصت ها، صرفاً یک گام مطالعاتی تلقی شده و بودن ضمانت اجرایی هیچگونه ارزشی برای هیچ نهادی خلق نمی کند. لذا در راستای خلق ارزش برای سازمان یک کارآفرین می بایست قابلیت تدوین و اجرای استراتژی در راستای بهره برداری از فرصت ها را داشته باشد.

▪ مدیریت زمانی : زمان، ارزشمندترین دارایی انسان، منبع ضروری و غیرقابل جایگزینی و پس انداز و بازیافت، برای موفقیت است. امروزه با پیشرفت تکنولوژی و علم، اهمیت و ارزش زمان افزایش یافته است. توجه به این نکته که در حال حاضر انسان قدرت تغییر محدودیت زمانی را ندارد ولیکن می تواند بواسطه مدیریت صحیح در مصرف زمان صرفه جویی کند، اهمیت این مهارت مدیریتی را دوچندان می کند. ضمناً باید توجه نمود که در دنیای کسب و کار زمان معادل با تولید، خلاقیت و نهایتاً خلق ثروت می باشد، لذا توانایی مدیر یک سیستم در مدیریت زمان یکی از کلیدی ترین عوامل موفقیت یا شکست سازمان می باشد.

▪ مدیریت عملکرد : در شرایط امروزی، سازمان با عملکرد برتر، سازمانی خواهد بود که در یک بازه زمانی بلند مدت از راه توانایی انطباق مناسب با تغییرات و واکنش سریع به این تغییرات، ایجاد ساختار مدیریت منسجم و هدفمند، بهبود مستمر قابلیت های کلیدی و رفتار مناسب با کارکنان به عنوان اصلی ترین دارایی، به نتایجی بهتر از سازمان های همتراز دست یابند. لذا سازمان ها برای مواجهه با دنیای پرتلاطم کنونی و متعالی شدن نیازمند طرح ریزی و عملیاتی کردن سازوکارهای ساختاریافته، در راستای جهت دهی مسیر حرکت سازمانی (بطور مطلوب در راستای اهداف استراتژیک) می باشند. در ادبیات کسب و کار، این سازوکار تحت عنوان مدیریت عملکرد سازمانی تفسیر می شود.



▪ توانایی بکارگیری مهارت های مناسب در طول چرخه عمر سازمانی ترکیب بهینه مهارت ها یکی از مهم ترین مسائل مدیریتی می باشد، و غالباً مدیران ارشد تغییر نیازهای مهارتی در طول چرخه عمر را احساس می کنند. با عنایت به این مسائل درک و بکارگیری مهارت های مورد نیاز، فرآیند مدیریت سازمان را تسهیل خواهد نمود. در این خصوص مدیریت باید توانایی تشخیص مرحله عمر سازمان و نیازهای مهارتی فعلی، و پیش بینی نیازهای مهارتی آتی را داشته باشند.

○ رهبری

▪ توانایی اثرگذاری، تشویق، ترغیب و متقاعدسازی (هویت کاریزماتیک) : یکی از کلیدی ترین مهارت های مورد نیاز رهبران سازمانی، نفوذ و اثرگذاری بر دیگران می باشد. کلیه رهبران موفق توانایی اثرگذاری بر دیگران و ترغیب و متقاعدسازی ایشان به تبعیت از منطق فکری و برنامه های خویش را دارا می باشند و در حقیقت نقطه اصلی تمایز رهبران و مدیران در همین مهارت می باشد.

▪ تصمیم گیری : مدیریت مجموعه ای از تصمیمات مختلف می باشد که در گستره وسیعی از موقعیت های و مسائل بسیار ساده تا بسیار پیچیده اتخاذ می گردند. شخص مدیر تصمیمات بسیاری اتخاذ می کند که برخی ساده و کم اهمیت و بعضی نیز حیاتی می باشند ولیکن بطور کلی تصمیم گیری یک امر مهم و اساسی در فرآیند مدیریت می باشد و موفقیت یا عدم موفقیت بنگاه های اقتصادی ارتباط بسیار زیادی با تصمیم گیری های صحیح مدیران دارند. تجهیز مدیریت به مهارت تصمیم گیری و بکارگیری بجا و مناسب آن، بنگاه اقتصادی را قادر می سازد در خصوص آینده تأثیرگذار و نه تأثیرپذیر باشد.

▪ مدیریت فرهنگ سازمانی : فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه ای از باورها و ارزشهای مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می گذارد و می تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. اگر سازمان را بصورت یک سیستم در نظر



بگیریم، این سیستم از زیر سیستمهای گوناگونی تشکیل شده است که یکی از مهمترین آنها زیر سیستم منابع انسانی می باشد و فرهنگ سازمانی بعنوان پدیده ای که نقش گرفته از سیاستها و رویکردهای مدیران رده بالای سازمانی می باشد از جمله عوامل ساخته شده توسط منابع انسانی سازمان است. بینش سنتی مدیریت توجه چندانی به مقوله های ناملموس سازمانی که در بسیاری موارد نقش بسزایی در موفقیت سازمان دارند، معطوف نمی داشت، حال آنکه امروزه این امور به یکی از مهم ترین وظایف مدیران بدل گشته اند. مدیریت فرهنگ سازمانی نیز یکی از این قبیل موارد می باشد، که آنرا می توان شناخت و استفاده بهینه از فرهنگ موجود، تغییر یا تضعیف باورها و هنجارهای ناخواسته، تقویت باورها، ارزشها و هنجارهای خواسته و تثبیت فرهنگ مطلوب دانست.

- مهارت های تخصصی مدیریتی

- مدیریت کیفیت : مدیریت کیفیت به عنوان یک استراتژی سازمانی علاوه بر بهبود کیفیت و رضایت مشتریان، می تواند منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان شود. این امر از دیرباز نقش مؤثری در موفقیت بنگاه های اقتصادی داشته ولی امروزه در فضای کسب و کار بدلیل شتاب فزاینده در توسعه فناوری های نوین، کارآفرینان و مدیران ارشد بیش از پیش به دنبال پیاده سازی و بهبود مستمر سیستم های پایه و توسعه کیفیت و به عبارتی مدیریت کیفیت می باشند.
- مدیریت منابع : در مطالعات سازمانی، این بخش مدیریتی عبارتست از توسعه بهینه و مؤثر منابع سازمانی از قبیل منابع مالی، موجودی انبار، مهارت های انسانی، منابع تولید، منابع فناوری و حتی منابع طبیعی، در زمان مورد نیاز. جذب، تخصیص و کنترل منابع مورد نیاز فعالیت های سازمانی، فرآیندی است که طی آن سازمان خواهد توانست منابع داخلی و خارجی را بطور مؤثر و به موقع و با توجه به محدودیت زمانی مورد بهره برداری قرار دهد. لذا به منظور رشد و توسعه بهره ور تر سازمان، کلیه مدیران می بایست به این مهارت مدیریتی تجهیز شده و از آن پیروی کنند.



- مدیریت ریسک : عبارتست از شناسایی، ارزیابی و اولویت بندی ریسک های متعاقب بکارگیری اقتصادی منابع در راستای پایش، کاهش و کنترل احتمال یا اثر رخدادهای نامطلوب یا افزایش نرخ تحقق فرصت ها. ریسک ها منابع مختلفی از قبیل عدم اطمینان بازارهای مالی، تهدیدات شکست، تعهدات قانونی، ریسک های اعتباری، پیشامدهای تصادفی، بلایای طبیعی یا رخدادهای غیرمترقبه دارند. ولیکن یک مدیر و مهمتر از آن یک کارآفرین می بایست ضمن بکارگیری مهارت مدیریت ریسک کلیه این ریسک ها را شناسایی و مدیریت کند.
- مدیریت نوآوری و فناوری : نوآوری تلاش برای خلق تغییر هدفمند در ظرفیت اقتصادی و اجتماعی بنگاه می باشد. فناوری مجموعه دانش، تکنیک ها، مهارت ها، فرآیندها می باشد که البته قابلیت تلفیق در ماشین آلات و تجهیزات را دارا هستند. نوآوری و فناوری فرصت رشد سریعتر، بهتر و هوشمندانه تر یک بنگاه نسبت به رقبا را از طریق توسعه و تکامل محصولات/خدمات جدید یا ارتقاء بهره وری، و بطور کلی خلق مزیت رقابتی فراهم می آورد، لذا کلیه مدیران و کارآفرینان می بایست از این مهارت بهره مند گردند.
- مسائل حقوقی کسب و کار (ترجیحی) : هر بنگاه اقتصادی ناچار به فعالیت در فضای کسب و کار می باشد و همانطور که در مطالعات بیان شده است یکی از کلیدی ترین اجزای تشکیل دهنده این فضا، قوانین و مقررات فعالیت می باشد. لذا درک این مسائل و اشراف بر حوزه حقوقی کسب و کار نقش بسزایی در توفیق و توسعه هر بنگاه اقتصادی ایفاء می کند.
- مدیریت منابع انسانی : این مهارت بطور نظام مند توسعه منابع انسانی و ارتباطات سازمانی را از طریق فعالیت هایی نظیر استخدام، نگهداشت و مدیریت عملکرد، مدیریت پرداخت و مزایا کارکنان، و تعریف ارتباطات درون سازمانی مدنظر قرار می دهد. با عنایت به نقش محوری منابع انسانی در تحقق اهداف استراتژیک سازمانی، عدم مدیریت صحیح این منابع موجب عدم بکارگیری بهینه این منبع حیاتی را موجب شده و متعاقباً تحقق اهداف را تحت الشعاع قرار می دهد.



○ مدیریت تغییر : بنگاه های اقتصادی در دنیای امروز از محیط متغیر کسب و کار آگاه هستند و می دانند که این نرخ فزاینده تغییر از عواملی چون رشد نمایی، دسترسی جهانی به اطلاعات، فن آوری ها و زیرساخت های فناورانه و همچنین گسترش بازار جهانی ناشی از این عوامل حاصل شده است. فعالان اقتصادی نسبت به اهمیت برخورداری از استراتژی های شفاف و قوی برای هدایت توسعه سازمان، از جمله ابزار اجرای اثربخش و مناسب این استراتژی ها واقف می باشند. اجرای مناسب استراتژی مستلزم انجام طرح های تغییر می باشد؛ طرح هایی برای بهبود عملکرد و انجام نوآوری ها، لذا مدیریت اینگونه تغییرات اجرای اثربخش آنرا میسر می سازد.

مهارت های کارآفرینانه

- مشتری مداری و شناسایی نیاز مشتریان : سازمان ها برای تضمین بقا و حفظ منافع خود، همواره در پی تداوم مراجعات مشتریان و افزایش تعداد آنها هستند. تکرار مراجعات افراد به یک سازمان در قالب مشتری، بیانگر افزایش درآمد سازمان است و این امر با تکیه بر مشتری مداری قابل دسترسی است. اولین گام در راستای مشتری مداری، شناسایی نیاز مشتریان می باشد، لذا نزدیک ترین و مؤثرترین روش تحقق اهداف سازمانی، تأمین نیازها و انتظارات مشتریان می باشد. نیاز مشتری عبارت است از هر نوع احساس کمبود که برای مشتری به وجود می آید و او تلاش می کند تا با بهره گیری از استعداد و توانایی خود نسبت به رفع آن اقدام نماید، اما انتظارات مشتری؛ توقعاتی است که به طور حتم به آن نیاز ندارد، ولی برآورده شدن آن، احساس خوشایندی در او ایجاد می کند.
- خلاقیت، تفکر خلاق و حل مسئله : خلاقیت، مهم ترین و اساسی ترین قابلیت و توانایی یک کارآفرین و بنیادی ترین عامل ایجاد ارزش است که در همه ابعاد و جوانب بقای یک کسب و کار نقش کاملاً حیاتی ایفا می کند. از سوی دیگر تفکر خلاق به عنوان یکی از مهم ترین اجزاء مهارت خلاقیت یک مهارت نرم است که به معنای قدرت پرورش راه حل های جدید برای حل مسائل و مشکلات بوده و بیان دیگری از «خارج از چارچوب فکر کردن» می باشد.



- ریسک پذیری : ریسک سازمانی اغلب به عنوان تغییرات جریان سود یا تغییرات سیستماتیک یا غیرسیستماتیک جریان بازده سهام تعریف می شود. ریسک پذیری مدیریت با عنوان تصمیمات واقعی سرمایه گذاری که به دلیل داشتن نتایج فاقد قطعیت شاخص هستند، مفهوم سازی شده است. آنجایی که نتایج آتی دارای عدم قطعیت هستند، مدیران در رابطه با سطح و قابل پذیرش بودن ریسک های مرتبط با تصمیمات راهبردی شرکت، برآوردهایی انجام داده و قضاوت می کنند. یکی از وظایف ضروری مدیران مواجهه با ریسک های خاص (غیرسیستماتیک) شرکت است.
- هوش تجاری : استراتژی ها و فناوری های بکار رفته در بنگاه های اقتصادی جهت تحلیل اطلاعات کسب و کار را تحت عنوان هوش تجاری یا هوش کسب و کار^۱ تلقی می کنند. طی بکارگیری این مهارت حجم انبوهی از اطلاعات ساختاریافته یا بدون ساختار، تحلیل شده و فرصت های توسعه کسب و کار یا تهدیدات بالقوه استخراج می گردند، متعاقباً مزیت های رقابتی برای بنگاه اقتصاد خلق شده و پایداری بلند مدت سازمان تضمین خواهد شد.
- شبکه سازی : برقراری ارتباطات دوسویه سودمند با مجموعه ای از افراد مرتبط با کسب و کار (مشتریان بالفعل و مشتریان بالقوه، تأمین کنندگان، کسب و کارهای مشابه، نهادهای مرتبط دانشگاهی و پژوهشی و اداری و غیره) می باشد که به منظور توسعه تیم کاری، معرفی کسب و کار، توسعه بازار، توسعه فعالیت نوآورانه و فناورانه، تقویت دانش و تقویت مهارت های نرم صورت می پذیرد، می تواند نقش بسزایی در توسعه سازمانی ایفاء نماید.

مهارت های فردی

- سخت کوشی : سخت کوشی یک پارامتر شخصیتی پایدار متشکل از سه مؤلفه اصلی تعهد (درگیر بودن در جنبه های مختلف کسب و کار و احساس بیگانگی نکردن با همکاران، و به عبارتی باورداشتن به تجربه خود و دیگران)، کنترل (این باور در نزد کارآفرین که توانایی اثرگذاری بر آینده کسب و کار بنگاه اقتصادی

^۱ Business Intelligence



خویش را دارد. بخشی از این باور این است که کارآفرین می تواند فشارهای روانی را طوری تغییر دهد که آن ها به وضعیت کنترل پذیرتری درآیند. و مبارزه طلبی (کارآفرینان چالش جو، تغییر را لازمه حیات می دانند و ضمن عدم انکار چالش های موجود، آنها را فرصتی جهت رشد و توسعه بنگاه تحت مدیریت خویش می بینند) است.

- مهارت های ارتباطی : ارتباطات طیف وسیعی از مباحث را در بر می گیرد و بحث ارتباطات سازمانی مقوله ای بسیار حاذر اهمیت می باشد، زیرا اثری مستقیم در توفیق یا شکست یک سازمان خواهد داشت. بخش مهمی از شبکه روابط درون سازمانی و برون سازمانی، مربوط به ارتباطات مدیران می باشد و برای آنکه این روابط با اثر بخشی بالا صورت گیرد، وجود مهارتهای ارتباطی نزد مدیران امری اجتناب ناپذیر است.

- کار تیمی : امروزه تمایل به انجام کار گروهی به دلیل پیدایش روشهای کاری چند مهارتی و جایگزین شدن ساختارهای غیر سلسله مراتبی به جای ساختارهای سنتی سازمانی روز به روز در حال افزایش است. تمرکز و توجه بر اثربخشی و کارآمدی گروه های کاری مستلزم داشتن روحیه ی کار گروهی است. به نحوی که اعضاء یا عناصر تشکیل دهنده تیم های کاری بتوانند کار گروهی و فعالیت گروهی انجام دهند، نحوه تعامل و فعالیت هر یک از اعضاء در موفقیت یا عدم موفقیت آن گروه ها مؤثر و سرنوشت ساز است، بنابراین پیش از تشکیل و راه اندازی گروه های کاری باید فرهنگ کار گروهی را در فضای سازمانی نهادینه کرد.

- نظم و انضباط : نظم و انضباط به معنی انجام امور در موقعیت و شرایط مناسب، یکی از الزامات ضروری مدیریتی می باشد. در صورت عدم رعایت این اصل بی نظمی در سازمان به فرهنگ تبدیل شده و موفقیت سازمانی میسر نخواهد بود.

- شخصیت فعال و نه منفعل : مدیران می بایست با داشتن یک شخصیت فعال بطور آگاهانه و قدرتمندانه و با بهره وری از برنامه پویا و رشد یابنده برای تحقق اهداف تلاش کنند و نه مشابه افراد منفعل صرفاً به انجام وظایف محوله خویش اکتفاء کنند.



- گرایش به نوآوری، تغییر، مسائل زیست محیطی : همانطور که پیشتر ذکر شد، نوآوری و تغییر از اجزاء محرکه رشد و توسعه سازمانی می باشند، ضمناً توجه به ابعاد زیست محیطی نیز یکی از ارکان سه گانه توسعه پایدار (اجتماع، اقتصاد و محیط زیست) می باشد. لذا گرایش مدیریت به این سه عامل توسعه پایدار سازمانی را تضمین خواهد نمود.
- اعتماد به نفس : اعتماد به نفس، یک مهارت نرم ضروری برای کارآفرینان می باشد و طبق مطالعات صورت گرفته عدم وجود آن مانع شکل گیری روحیه انعطاف پذیری و تمایل به تغییر، و عدم پذیرش مسئولیت می باشد که مطابق مواردی که پیشتر ارائه گردید، هر دوی این موارد مانع توفیق سازمانی می باشند. ضمناً باید توجه داشت که عدم وجود اعتماد به نفس د مدیران یک سازمان، به صورت یک خصیصه در سازمان فرهنگ سازی شده و به مرور با سازمانی مواجه خواهیم بود متشکل از افراد فاقد اعتماد به نفس که افول آن امری غیرقابل اجتناب خواهد بود.
- خودشناسی : یکی از اساسی ترین مهارت های لازم برای یک کارآفرین، درک نقاط قوت و ضعف درونی خویش می باشد. همانطور که ذکر شد توسعه سازمانی در طول چرخه عمر سازمان نیازمند مهارت های متنوعی می باشد که یک کارآفرین مسئول تأمین آنها است، بنابراین در وهله اول کارآفرین می بایست خویش خود را شناخته و ضمن درک کاستی های موجود به اتخاذ راهکارهای اصلاحی بپردازد.