

بسم تعالی

کارآفرینی

Entrepreneurship

منابع:

دکتر محمد احمدپور داریانی

۱- کارآفرینی

مهندس مهدی سعیدی کیا

۲- اصول و مبانی کارآفرینی

دکتر اسفندیار دشمن زیاری

۳- مبانی و اصول کارآفرینی

سرفصل ها:

سوال اساسی (چرا بعضی ها موفق ترند؟)

تعاریف

انواع کارآفرینی

۵۰٪ نمره

ویژگیهای کارآفرینی

۵۰٪ فعالیت کلاسی (معرفی یک طرح کارآفرینی)

فرآیند کارآفرینی

کسب و کار Business

مراحل راه اندازی کسب و کار

طرح تجاری

خلاقیت و نوآوری

معنی لغوی:

۱- متعهد شدن

۲- فرهنگ لغت دانشگاهی و بسته

کارآفرین کسی است که متعهد می شود مخاطره های یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی و اداره می کند.

۳- دایره المعارف برتیایکا

شخصی که کسب و کار و یا موسسه اقتصادی را سازماندهی و مدیریت کرده و خطرات ناشی از آن را می پذیرد.

اولین بار برای نظامیان فرانسه که خود را در معرض کارهای مخاطره انگیز قرار می دادند این اصطلاح استفاده شد.

معروفترین دانشمند صاحب نظر ژوزف شومپتر در سال ۱۹۳۴ نظریه اقتصادی خود را مطرح نمود.

نظر اساسی شومپتر:

کارآفرین نیروی محرکه ی اصلی در توسعه اقتصادی است و نقش وی عبارت است از نوآوری یا ایجاد ترکیب های تازه از موارد منابع

تعریف جامع:

۱- فرایند ایجاد ارزش از راه تشکیل مجموعه ای منحصر به فرد از منابع به منظور بهره

گیری از فرصت ها

۲- فرآیندی است که فرد کارآفرین با ایده های نو و خلاق و شناسایی فرصت های جدید به

معرفی محصول یا خدمت جدید یا بهبود ساختار تولید که توأم با پذیرش مخاطرات و

رضایتمندی شخصی و استقلال می باشد.

اگر از **شغلتان** خسته شده اید، اگر رویای کارهای بزرگتر را دارید، اگر بی حوصله و ناراضی

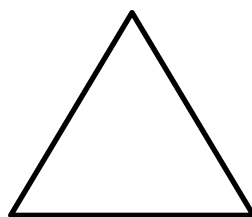
هستید، اگر پول زیادی می خواهید، اگر روحیه ی تولید و خلاقیت دارید، اگر **طالب** موفقیت

هستید، اگر دستور دیگران عذابتان می دهد، شما باید کارآفرین باشید اگر نیاز به تغییر دارید.

ویژگی های کارآفرینان:

مثلث ویژگیها

خلاقیت و نوآوری



نیاز به موفقیت

ریسک

۱. آینده نگر بودن و داشتن چشم انداز

۲. مصمم بودن و داشتن انگیزه

۳. سخت کوش بودن و از خود گذشتگی

۴. مسئولیت پذیری

۵. توانایی شناسایی و ارزیابی فرصت ها

۶. استفاده از فرصت ها

۷. ریسک پذیری

۸. نوآوری داشتن و خلاقیت بالا

۹. خوش بین بودن

۱۰. داشتن قدرت رهبری و مدیریت

۱۱. صداقت داشتن و معتبر بودن

۱۲. نیاز به موفقیت

آیا کارآفرین سرمایه دار و مدیر است؟ هر کارآفرین سرمایه دار است ولی هر سرمایه دار

کارآفرین نیست و همچنین هر کارآفرین مدیر است ولی هر مدیر کارآفرین نیست.

انواع کارآفرینی:

الف. فردی

۱- کارآفرینی مستقل

فرآیندی است که کارآفرین از ایده اولیه تا ارائه محصول خود به جامعه، کلیه فعالیتهای کارآفرینانه را با ایجاد یک بنگاه اقتصادی جدید به طور مستقل حل می کند. بهترین انگیزه این نوع کارآفرینی استقلال طلبی است.

۲- کارآفرینی سازمانی

فرآیندی است که کارآفرین تحت حمایت یک سازمان، فعالیتهای کارآفرینانه خود را به ثمر می رساند و با توجه رقابت شدید بین بنگاهها، سازمانها اهمیت ویژه ای برای نوآوری قایل می شوند.

ب. گروهی

۱- کارآفرینی شرکتی

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

۲- کارآفرینی اجتماعی

زمینه ی جدیدی است که سازمانهای غیرانتفاعی افراد را در شروع کسب و کارهای انتفاعی باری می دهند و از منابع دسترس به گونه ای خلاقانه براساس موضوعات اجتماعی استفاده می کنند. نمونه این سازمانها مراکز رشد ، پارکهای فن آوری ، بنیاد نخبگان و ...

نقش و کارکرد کارآفرینان در جامعه:

- کارآفرینان کالاهای جدید تولید می کنند
- کیفیت را ارتقاء می دهند
- روش های جدید در تولید معرفی می کنند
- بازارهای جدید ایجاد می کنند
- منابع جدید پیدا می کنند
- سازمان را تغییر می دهند
- مشاغل جدید ایجاد می کنند
- باعث رشد اقتصادی و ایجاد ثروت های جدید می شوند

کارآفرینان قرن ۲۱	کارآفرینان قرن ۲۰
دور اندیش	برنامه ریز
رهبر	سازمان دهنده
استراتژیست	کنترل کننده
یادگیرنده	باانگیزه
موسس و بنیان گذار	ریسک پذیر
انجام دهنده	ذینفع
ایجاد کننده ارزش	ایجاد کننده سود
بدنبال وابستگی	بدنبال استقلال
بدنبال امرارمعاش	بدنبال ثروت
مخالف مخاطره	بدنبال فرصت
غیر مبتکر	مبتکر
مخالف معامله	بدنبال معاملات
مخالف مخاطره	قبول مخاطرات
تحلیلی	درک مستقیم یا آنی

فرآیند کارآفرینی:

۱- شناسایی و ارزیابی فرصت ها: فرآیندی که کارآفرین از طریق آن فرصتی را برای شروع

کسب و کار مطرح می کند.

۲- تدوین برنامه کسب و کار: فرآیندی که در آن جهت گیری های آینده کسب و کار

توصیف می شود.

۳- تعیین منابع مورد نیاز: فرآیندی که در آن منابع مورد نیاز برای شروع کسب و کار

مشخص می شود.

۴- مدیریت کسب و کار: فرآیندی که کارآفرین باید برنامه کسب و کار را به مرحله اجرا

درآورد.

عوامل مؤثر بر فرآیند کارآفرینی:

۱- اقتصادی و بازاری

- منابع مالی (دسترسی به وام)
- زیرساخت های اقتصادی (جاده-ارتباطات و انرژی)
- نیروی کار ماهر
- خدمات تخصصی (مشاوره و حسابداری)
- تسهیلات فیزیکی
- محیط اقتصادی کلان

۲- ساختار پویایی صنعت

- اندازه بازار
- تمرکز جغرافیایی صنعت
- رسته بازار
- استراتژی شرکت های بزرگ

۳- سرمایه های اجتماعی

- یکپارچگی و یا سلسله مراتب اجتماعی
- شبکه کارآفرینی
- فرهنگ احترام به کارآفرین
- پشتیبانی نمادی

- سیستم آموزشی (تدریس کارآفرینی)

۴- جنبه های فردی مربوط به کارآفرین

- تجربه کاری (تجربه مدیریتی و شاغل قبلی)

- عوامل جمعیت شناختی

- تحصیلات

- ظرفیت کارآفرینی

- دارایی

۵- قوانین و مقررات

-قانون کار

-مالیات و بیمه

- قوانین بانکی

- قوانین گمرکی و واردات و صادرات

کسب و کار (Business)

معنی لغوی:

- ۱- فرهنگ اکسفورد: کسب و کار بمعنی خرید و فروش و تجارت
- ۲- فرهنگ لانگ من: فعالیت پول درآوردن و تجارتي که از آن پول ها حاصل شود
- ۳- فرهنگ فارسی: حالتی از مشغولیت، و به طور عام شامل فعالیتهایی است که تولید و خرید کالا و خدمات با هدف فروش آنها را به منظور کسب سود دربرمی گیرد.

تعاریف:

- ۱- اوریک رهانت: کسب و کار عبارت است از هر نوع کاسبی که در آن خدمات یا کالاهایی که دیگر افراد جامعه به آن نیاز دارند و مایل به خرید آن هستند و توان پرداخت بهای آن را دارند توزیع و عرضه می شود.
- ۲- پترسن و پلرمن: هر تبدالی که در آن خرید و فروش صورت گیرد کسب و کار نیست بلکه کسب و کار، هر نوع تبادل تکراری و تجدیدشونده خرید و فروش است.
- ۳- پروفیسور اون: کسب و کار یک نوع کاسبی می داند که طی آن کالاها یا خدمات برای فروش در بازار تولید و توزیع می شوند.

ویژگی های کسب و کار:

۱- فروش یا انتقال کالاها و خدمات برای کسب ارزش

۲- معامله کالاها و خدمات

۳- تکرار معاملات

۴- انگیزه سود (مهمترین، قدرتمندترین محرک اداره امر کسب و کار)

۵- فعالیت توأم باریسک

اهداف کسب و کار:

الف) اهداف اقتصادی:

۱- سود رضایت بخش

۲- ایجاد و حفظ مشتریان

۳- ایجاد نوآوری

ب) اهداف اجتماعی:

۱- کالاها و خدمات کیفی

۲- برخورد عادلانه با کارگران

۳- رعایت عدالت در برخورد با سرمایه گذاران

۴- برخورد منصفانه با عرضه کنندگان

انواع کسب و کار:

۱- کسب و کار صنعتی: فرآیندهای استخراج و تولید کالاها برای مصرف نهایی یا استفاده

صنایع دیگر

تقسیم بندی ساده کسب و کار صنعتی :

- صنایع تولیدی: آهن، فولاد، ماشین آلات، انواع خودرو، مواد اولیه

- صنایع استخراجی: هدفی، کشاورزی، شکار

- صنایع ژنتیک: پرورش گاو، گوسفند، آبزیان

- صنایع سازه ای: سدها، جاده ها، کانالها، پلها

۲- کسب و کار خدماتی: فعالیتهایی که برای انتقال کالا و خدمات از مکان تولید به محل مصرف،

ضروری هستند بنابراین، خدمات و تمام فعالیتهایی را که انجام معامله را تسهیل می کنند

همچنین خدمات حمایتی، بانکداری، حمل و نقل، بیمه، انبارداری، بسته بندی، تبلیغات،

خدمات، **خدمات آموزشی**، هنری، بهداشتی و...

۴- کسب و کار تجاری: وضعیت نهایی فعالیت کسب و کار و شامل خرید و فروش کالاها و

خدمات است.

تقسیم بندی کسب و کار تجاری:

الف) براساس اندازه و ظرفیت

۱- تجارت عمده فروش

۲- تجارت خرده فروش

ب) میزان پوشش بازار:

۱- منطقه ای یا محلی

۲- بین المللی

از یک نگاه دیگر کسب و کار را به روش زیر تقسیم بندی می کنند:

۱) کسب و کار الکترونیکی E Business or E Commerce: فروش محصولات و ارائه

خدمات در شبکه اینترنت

۲) کسب و کار خانگی (Home Business): فعالیت اقتصادی در محل سکونت شخصی با

استفاده از وسایل و امکانات منزل (الگوی چینی)

۳) کسب و کار خانوادگی (Family Business): افراد یک خانواده، خویشاوندان اقدام به

تشکیل کسب و کار می دانیم (الگوی ایتالیایی)

۴) کسب و کار روستایی (Rural Business): این کسب و کارهای کوچک با توجه به

خصوصیات روستاها و امکانات آن شکل می گیرد. صنایع دستی، تولید مواد غذایی و غیره

۵) کسب و کارهای کوچک، متوسط (SME): واحدها، کارگاهها و شرکت های زیر ۵۰ نفر

Small and Medium Enterprise

۶) کسب و کارهای بزرگ: تعداد کارکنان بالاتر از ۵۰۰ نفر و از نفر فروش، سود و اندازه

ارقام بالایی دارند.

انواع کسب و کار از دیدگاه قانون تجارت:

سه شکل سازمانی عمده بر اساس قانون تجارت وجود دارد:

۱- مالکیت انفرادی (Self proprietorship)

کسب و کاری است که یک شخص آن را راه اندازی و اداره می کند و کسب و کار جدا از

شخص مالک نیست و شخص مالک مسئولیت نامحدود دارد.

مزایا:

- شکل گیری آسان
- مالکیت فردی در سود
- خلاصه شدن تصمیم گیری و کنترل در یک شخص
- انعطاف، آزادی نسبی در مقابل کنترل های دولتی
- رها شدن از مالیات شرکت ها

معایب:

- مسئولیت نامحدود
- احتمال وقفه یا تعطیل بدلیل بیماری یا مرگ مالک
- دسترسی کمتر به سرمایه
- مشکلات نسبی در تأمین منابع مالی در بلند مدت
- وجود دیدگاه و تجربیات محدود

۲- شراکت

دو یا چند نفر که به عنوان شریک در سود کسب و کار با یکدیگر مشارکت و همکاری می کنند شراکت نامیده میشوند. شرکاء بین خود قراردادی را امضاء می کنند که در آن سهم مالی و مدیریتی آنان و نقش های شرکاء و روابط شرکتی بیان می شود.

مزایا:

- شکل گیری آسان
- تسهیل در رشد و عملکرد
- انعطاف پذیری در مقابل مقررات و کنترل های دولتی
- وجود مزایای مالیاتی به نفع کسب و کار

محدودیتها:

- مسئولیت کلیه تعهدات
- احتمال عدم استمرار کسب و کار به علت کناره گیری یا مرگ
- الزام در فعالیت های مشترک ممکن است مانع از موفقیت بیشتر کسب و کار

۳- شرکت:

تشکیلات قانونی جدا از افرادی است که مالک آن هستند و از طریق قوانین دولتی ایجاد شده است برای تأمین شرکت باید اولاً در مورد سهم سرمایه افراد توافق کرد و ثانیاً اساسنامه کسب و کار به تانیه نهادهای دولتی برسد و شرکت ثبت شود. در این اساسنامه حیطه فعالیتها و محدودیتهای کسب و کار مشخص می گردد.

شرکتها دو گروه عمده هستند:

الف) کسب و کار تجاری

ب) کسب و کار غیرتجاری

الف- کسب و کار تجاری در قالب ۷ نوع شرکت می باشد:

۱- شرکت سهامی: شرکتی است که سرمایه آن به سهام تقسیم شده و مسئولیت صاحبان

سهام محدود به مبلغ اسمی سهام آنها است و دو نوع می باشد:

الف- سهامی عام: شرکتهایی که **موسسین آنها** قسمتی از سرمایه شرکت را از طریق فروش سهام به مردم تأمین می کنند و غالباً برای اجرای طرحهای بزرگ انجام می شود و مردم در پذیره نویسی اقدام به خرید سهام این شرکت ها می کنند.

ب- سهامی خاص: شرکتهایی که تمام سرمایه آنها در موقع تأسیس منحصراً **توسط موسسین** تأمین می گردد و این **تعداد** کمتر از سه نفر نباید باشد.

۲- شرکت با مسئولیت محدود:

شرکتی است که بین دو یا چند نفر برای امور تجاری تشکیل شده و هر یک از شرکا بدون این که سرمایه به سهام یا قطعات سهام تقسیم شده باشد فقط تا میزان سرمایه خود در شرکت مسیول قروض و تعهدات شرکت است. در این نوع شرکتهای سهم شرکا آزادانه قابل نقل و انتقال نیست و همه سرمایه شرکت تحویل مدیرعامل میگردد.

۳- شرکت تضامنی:

شرکتی است که تحت نام مخصوص برای امور تجاری بین حداقل دو نفر شریک با مسیولیت تضامنی تشکیل میگردد و اگر دارایی شرکت برای پرداخت دیون کافی نباشد هر یک از شرکا به تنهایی مسیول پرداخت تمام قروض شرکت میباشند

۴- شرکت مختلط سهامی

۵- شرکت مختلط غیرسهامی

۶- شرکت نسبی

۷- شرکت تعاونی:

شرکتی است که بین عده ای از صاحبان حرف تشکیل میگردود تعدادی از شرکاء مسیولیت انجام امور را بعهدہ میگیرند هدف از تشکیل این نوع شرکتهای توسعه و تحکیم مشارکت بین همه مردم ، ایجاد اشتغال با سرمایه های کوچک مردمی ، جلوگیری از کارفرمای مطلق شدن دولت و تمرکز ثروت در دست افراد خاص .

انواع شرکتهای تعاونی عبارتند از : تولیدی ، خدماتی ، مصرف و مسکن

ب- کسب و کار غیرتجاری:

این موسسات و تشکیلاتها برای مقاصد غیر تجاری از قبیل امور علمی و امور خیریه وامثال آن تشکیل می شوند اعم از اینکه موسسین در کنار امور عام المنفعه سود هم داشته باشند یا نه داشته باشند. این نوع موسسات دو گروه هستند:

۱- موسساتی که مقصود از تشکیل آنها، جلب منافع و تقسیم آن بین اعضای خود نباشد این گونه موسسات غیرانتفاعی نامیده می شود انجمن های اسلامی ، تخصصی و علمی ، احزاب **دستجات سیاسی و موسسین** آن هنگامی که درخواست ثبت می نمایند و توسط اداره ثبت شرکت ها مراتب از طرف مراجع امنیتی و انتظامی تایید می شود.

۲- موسساتی که مقصود از تشکیل آنها ممکن است جلب منافع عادی و تقسیم منافع مزبور بین اعضای خود یا غیر باشد این گونه موسسات، موسسات غیرتجاری نامیده می شود آموزشگاههای علمی، فنی و مدارس غیرانتفاعی، بیمارستانهای خصوصی و غیره

آمادگی برای راه اندازی کسب و کار:

گام اول: آغاز یک مبارزه است

آغاز یک کسب و کار جدید چالش سخت، نومید کننده و سرشار از نگرانی است این کار به شجاعت و پایداری لجوجانه نیاز دارد هر کارآفرین در شروع کار مجبور است راه خود را از میان طیف بی پایان مشکلات باز کند البته تمامی این مشکلات قابل حل هستند.

گام دوم: چگونه زمینه کاری مناسب بیابید

کسب و کار جدید باید تا حد امکان مبتنی بر یک فکر تازه باشد راه رسیدن به چنین ایده یا مفهومی تمرکز بر حل یک مشکل یا برآورده ساختن نیازی در جامعه است که اخیراً به آن توجه نشده است.

توصیه هایی برای گام دوم:

۱- نیازهای شما نیازهای دیگران نیز هست

۲- اگر احتیاجات، خواسته ها و ناامیدی های کوچک خود را دقیق بررسی کنید فرصتی را

کشف خواهد کرد

۳- برای پیشرفت باید یک شکاف بازار بیابید آنگاه کسب و کار شما هدفمند خواهد بود

۴- کارهای خدماتی برای شروع، ساده تر از کارهای تولیدی اند. ارائه خدمات کمی بهتر و

کمی بیشتر

۵- کاری که شروع می کنید احتمالاً هدف ثابت شما نخواهد بود

۶- از درجا زدن در برنامه های بزرگ و اساسی پرهیزید

گام سوم: چگونه شرکت خود را راه اندازی کنید

گام چهارم: چگونه کارمند بگیرید و روابط خود را تنظیم کنید؟

گام پنجم: چگونه با تکیه بر سه اصل راه خود را هموار کنید

۱- اصل نخست صداقت و درستکاری

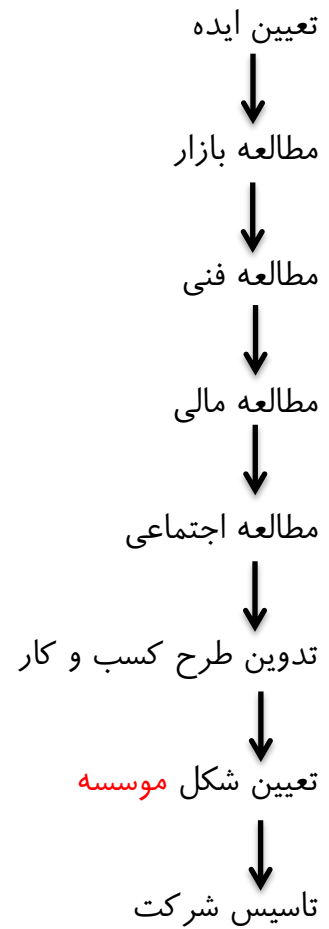
۲- اجتناب از کمک های دولتی

۳- سهام کردن کارمندان در سود

گام ششم: چگونه بر نگرانی های خود غلبه کنید؟

گام هفتم: چگونه کسب و کار خود را اداره کنید؟

مراحل ایجاد کسب و کار جدید



۱- تعیین ایده

نخستین گام موثر در سرمایه گذاری، ایجاد ایده برای سرمایه گذاری است در کشورهای مختلف با توجه میزان انسجام سیاستهای صنعتی و پایداری آنها، نوع و کیفیت چنین ایده هایی متفاوت است.

معیارهای انتخاب ایده:

برای ایجاد و انتخاب ایده سه معیار وجود دارد:

۱- محصول یا خدمت، نیازی را که در حال حاضر تأمین نمی شود تأمین خواهد کرد این نیاز را ممکن است کسی نمی دانسته چگونه آن را تأمین کند یا نیاز تشخیص داده نشده یا احساس نمی شده است.

۲- محصول یا خدمتی به بازار عرضه می شود که تقاضا بیشتر از عرضه است.

۳- محصول یا خدمت قابلیت رقابت موفقیت آمیز با محصول یا خدمت موجود را داشته باشد.

همچنین مطالعه و بررسی در زمینه های مختلف می تواند به یافتن و پیش بینی ایده ها کمک می کند.

الف- مطالعه صنایع موجود

ب- بررسی محصولات صنایع موجود

ج- تحلیل روندهای جمعیتی و داده های مربوط به مهاجرت و غیره

مطالعه برنامه توسعه کشور

بررسی روندهای اقتصادی

بررسی تغییرات اجتماعی

بررسی قوانین و مصوبات جدید

غربال ایده ها:

در این مرحله، فهرست طولانی ایده های بدست آمده در مرحله قبل، تحت بررسی و غربال مقدماتی قرار می گیرند و با استفاده از نظر مشاورین و کارشناسان و صاحب نظران بهترین ایده ها انتخاب میشوند. بدلیل صرف زمان و هزینه برای انجام مطالعات امکان سنجی و ایده های غیرعملی در این مرحله حذف می گردد.

۲- مطالعه بازار

مطالعه بازار با جمع آوری اطلاعات مورد نظر شروع شده و در ادامه با استفاده از تکنیک های پیش بینی تقاضای بازار برای محصول و یا خدمت و همچنین سهم قابل کسب از بازار تخمینی زده می شود در نهایت برنامه فروش که کمتر یا مساوی سهم قابل کسب از بازار می باشد تنظیم می گردد. اطلاعات اولیه شامل میزان تولید محصول یا میزان ارایه خدمات در زمینه خاص ، میزان تقاضا در بازار ، میزان واردات و صادرات و غیره

۳- مطالعه فنی

این مرحله را که امکان سنجی نیز گفته می شود بمنظور اطمینان از امکان اجرایی شدن طرح از نظر فن - عملیاتی انجام می شود.

هدف از این مرحله:

۱- قابلیت اجرای طرح از نظر فنی

۲- انتخاب و گزینش طرح فنی از بین گزینه های مختلف فنی

۳- ایجاد زمینه برای تخمین بهینه هزینه ها

فرآیند مطالعه فنی مهندسی:

الف- انتخاب فن آوری

در این مرحله با توجه به مطالعات بازار و فن آوری های موجود و یا با استفاده از مشاورین و طراحان خط تولید بهترین فن آوری و بهین ترین آن انتخاب می شود. در بعضی از موارد ممکن است خیلی از اقلام مورد نیاز را بتوان از طریق برون سپاری و استفاده از امکانات بنگاههای اقتصادی موجود در سطح ملی و بین المللی تامین و عرضه نمود.

ب- تعیین برنامه تولید

برنامه تولید با توجه به تغییرات تقاضا در یک دوره زمانی طراحی می شود

ج- شرح فرآیند تولید

شامل بررسی و تصمیم گیری در موارد زیر می باشد:

- انتخاب روش مناسب تولید
- انتخاب ماشین آلات و تجهیزات مختلف تولیدی
- انتخاب روش و تجهیزات حمل و نقل
- انتخاب طرح جانمایی سالن تولید
- انتخاب محل و راه اندازی انبارهای داخلی و بین راهی
- انتخاب و برآورد نیروی انسانی است

۴- بررسی و انتخاب ماشین آلات:

با توجه به ظرفیت ماشین خروجی، نیروی انسانی، کیفیت کار، نگهداری و تغییرات، نوع مواد اولیه، روش های تغذیه و گرفتن کار از ماشین ماشین آلات مناسب انتخاب می شود.

۵- تعیین ظرفیت طرح:

ظرفیت طرح عبارت است از قابلیت کسب و کار برای خروجی محصول یا خدمت در واحد زمان، اگر یک فرآیند متشکل از مجموعه ای از عملیات باشد ظرفیت آن براساس کندترین عملیات تعیین می شود و این نوع عملیات گلوگاه تولید می باشد.

انواع ظرفیتها:

ظرفیت اسمی: نرخ خروجی بیشینه یک فرآیند

ظرفیت موثر: عبارت است از بالاترین خروجی قابل قبول و قابل دسترس و پایین تر از ظرفیت اسمی

ظرفیت واقعی: عبارت است از نرخ خروجی فرآیند که عملاً اتفاق میفتد و غالباً "کمتر از ظرفیت مؤثر است و دارای نوسان می باشد.

۶- بررسی و انتخاب و تجهیزات حمل و نقل:

در این مرحله نحوه حمل مواد اولیه ، انتقال مواد در داخل خط تولید ، انتقال محصول هر مرحله و در نهایت انتقال محصول نهایی مورد بررسی فنی قرار میگیرد

۷- برآوردن نیروی انسانی، گروه بندی فعالیتها و برآورد هزینه های پرسنلی

در این بخش ابتدا فعالیتهای نیروی انسانی به سه بخش تولید، پشتیبانی و اداری تقسیم بندی شده برای هر بخش تعداد نیروی هدر نیاز برآورد و سپس مهارت ها و سطح دانش آنان مشخص گردیده و همچنین روابط سازمانی بین آنها تعریف و در نهایت هزینه پرسنلی طرح برآورد می گردد.

۸- برآورد فضاهای مورد نیاز طرح

۹- تهیه طرح نهایی

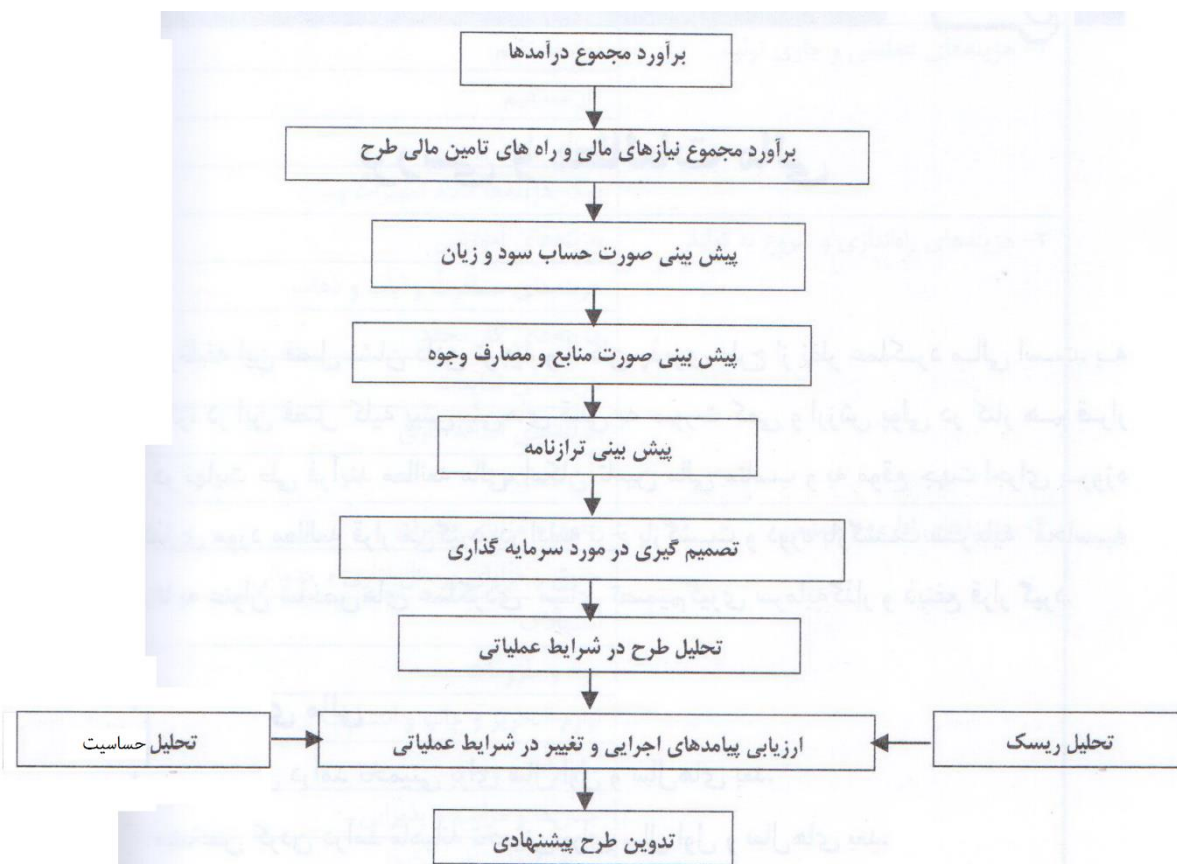
۱۰- تهیه برنامه ساخت

بررسی و مطالعات مالی و اقتصادی

اهداف بررسی های مالی

- ۱- مشخص نمودن منابع منابع بالقوه سرمایه گذاری
- ۲- تعیین حجم سرمایه گذاری مورد نیاز جهت احداث و شروع فعالیت
- ۳- مشخص کردن کل درآمد تخمینی برای سالهای اول و سالهای بعد
- ۴- مشخص کردن درآمد ماهیانه تخمینی برای سال اول و سالهای بعد
- ۵- پیش بینی حجم فروش مورد نیاز جهت رسیدن به سوددهی در سالهای اولیه
- ۶- تهیه صورت منابع، مصارف وجوه نقد در طول احداث و پنج سال اول بهره برداری
- ۷- برآورد دوره بازگشت سرمایه بمعنی مدت زمان لازم جهت برابر مخارج هزینه

فرایند مطالعات مالی و اقتصادی:



برآورد نیازهای مالی و راههای تأمین:

سرمایه گذاری در هر طرح در دو مرحله اتفاق می افتد مرحله اجرای طرح و مرحله بهره برداری

طرح

سرمایه گذاری ثابت عبارت بودند:

- ۱- هزینه تحقیق آزمایش و مطالعات اولیه
- ۲- هزینه زمین و منابع طبیعی (شامل خرید زمین، ...)
- ۳- هزینه های شدن، تاسیسات و مرحله سازی
- ۴- هزینه های تاسیس آلات و تجهیزات تولید
- ۵- هزینه های تاسیسات صنعتی شامل تامین بخار، تامین تصفیه آب و فاضلاب، تامین سوخت، آب و برق هوای فشرده.
- ۶- هزینه تجهیزات، وسایل غیرتولیدی شامل وسایل نقلیه، لوازم اداری، آزمایشگاهی و رفاهی
- ۷- هزینه های دوره راه اندازی: قبل از بهره برداری نهایی
- ۸- هزینه امتیاز، سازماندهی و غیره.
- ۹- هزینه آماده سازی و بهره برداری آزمایشی طرح
- ۱۰- هزینه های پیش بینی نشده

سرمایه در گردش:

عبارت است از مجموع امکانات لازم جهت بکارگیری و بهره برداری از سرمایه گذاری ثابت انجام شده جهت تولید، تداوم و استمرار فعالیت شامل هزینه تهیه مواد اولیه، قطعات یدکی، دستمزدها، هزینه آب، برق سوخت برای یک دوره تولید که از یک تا ۴ ماه می باشد.

سرمایه گذاری کل : مجموع سرمایه در گردش+ سرمایه ثابت

چرخه جریان نقدینگی:

مصارف وجوه

هزینه مواد اولیه تا حقوق و دستمزد در سایر پرداخت ها

منابع وجوه

فروش محصولات و خدمات، سایر دریافت ها

پیش بینی تراز نامه طرح :

ترازنامه پیش بینی شده در گزارش امکان سنجی طرح سرمایه گذاری نشان دهنده وضعیت

مالی طرح پس از یک دوره مشخص از اجرایی شدن آن است .

ترازنامه در حقیقت از یک سو فهرستی است از تمام منابع کسب و کار و از سوی دیگر بیان

کننده میزان حقوق تامین کنندگان مالی طرح و حقوق صاحبان سهام . نمونه ترازنامه پیش

بینی شده عبارت است از :

پیش‌بینی ترازنامه طرح به تاریخ پایان سال اول

مبلغ	شرح حساب
	الف - دارایی‌ها:
	دارایی‌های جاری:
	وجوه نقد (صندوق / بانک)
	مطالبات (حساب‌های دریافتی)
	سپرده‌ها و ودایع
	دارایی‌های ثابت:
	جمع دارایی‌های ثابت
	(-) استهلاک انباشته
	خالص دارایی‌های ثابت
	+ سایر دارایی‌ها (دارایی‌های نامشهود)
	جمع کل دارایی‌ها
	ب - بدهی‌ها:
	استناد پرداختی (بستانکاران)
	وام بانکی
	جاری صاحبان سرمایه
	جمع بدهی‌ها
	ج - حقوق صاحبان سهام
	سرمایه اولیه، شرکا
	+ سود یا (زیان) انباشته
	جمع حقوق صاحبان سهام
	جمع کل بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام

ارزیابی عملکرد مالی طرح :

تحلیل اقتصادی پروژه ، تکنیکهای مقایسه و تصمیم گیری و انتخاب از میان راه حل‌های موجود ، براساس شرایط مطلوب مالی یا اقتصادی را شامل میشود از آنجا که تحلیل های اقتصادی برای دستیابی به راه خلهای یا راه حلهایی که در آینده مورد استفاده میباشد بنابراین مبتنی بر ارزیابی های وقایعی هستند که در آینده اتفاق می افتند و باید در انتهای بررسی های انجام شده بتوان به سوالات زیر پاسخ داد:

- ۱- آیا سرمایه گذاری در طرح مورد نظر انجام شود یا نه ؟
- ۲- در صورت سرمایه گذاری در طرح وضعیت نسبت به رقبا چگونه خواهد بود؟
- ۳- پیامدهای ناشی از تغییرات احتمالی در شرایط عملیاتی پیش بینی شده چیست ؟

تصمیم گیری در مورد سرمایه گذاری :

برای تصمیم گیری نهایی در مورد سرمایه گذاری دو گروه معیار وجود دارد :

الف- معیارهای غیر تنزیلی : معیارهایی که ارزش زمانی پول را در نظر نمیگیرند که

معروفترین آنها دوره برگشت سرمایه و نرخ بازدهی حسابداری است .

دوره برگشت سرمایه :عبارت است از مدت زمان کسب سرمایه اولیه طرح از محل

عایدات . مثال : برای طرح ۱۰۰۰ میلیون ریالی اگر عایدات سالانه بترتیب ۱۵۰، ۳۰۰، ۳۰۰، ۳۵۰

میلیون ریال باشد دوره برگشت سرمایه ۴ سال است. هرچه دوره برگشت سرمایه کوتاهتر پروژه مطلوبتر است.

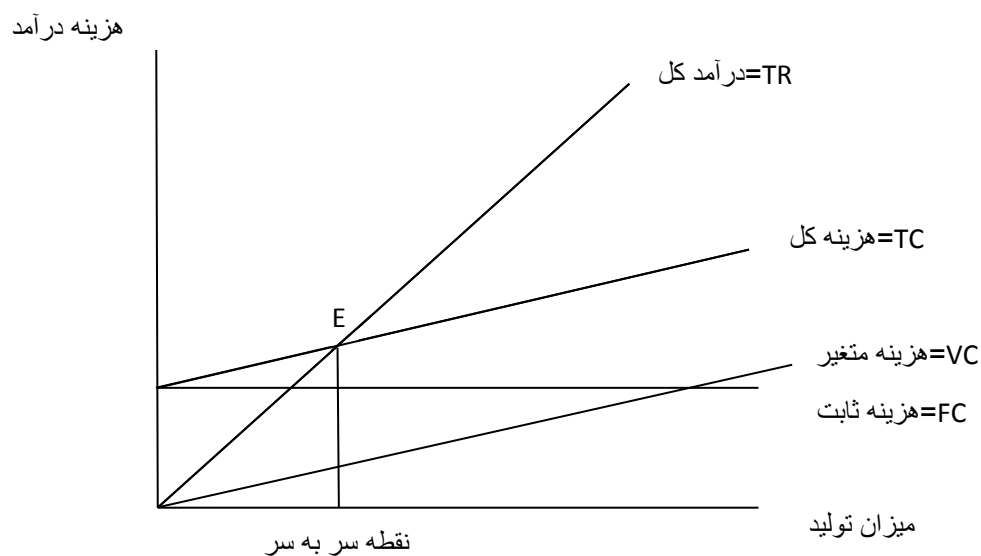
نرخ بازدهی حسابداری : ۱- نسبت سود ویژه به مجموع دارایی

۲- نسبت سود ویژه سال اول به سرمایه گذاری

۳- نسبت میانگین سود ویژه به میانگین سرمایه گذاری

ب- معیارهای تنزیلی: معیارهای که ارزش زمانی پول را مورد توجه قرار میدهند مهمترین این معیارها محاسبه نقطه سر به سر و نرخ بازدهی داخلی طرح است.

نقطه سر به سر در تولید:



$$N = FC / (R - VC)$$

مدل نقطه سر به سر به ما امکان می دهد که در یابیم درچه نقطه ای از سطح تولید هزینه های کل و درآمد کل برابر است و در چه سطحی از تولید سود خواهیم برد و درچه سطحی زیان

نرخ بازدهی داخلی : نرخى است که براساس آن ارزش فعلی خالص پروژه برابر با صفر میشود و به عبارتی دیگر هدف پیدا کردن نرخ تنزیلی ای است که مجموع ارزشهای فعلی جریان نقدینگی سالهای عمر مفید پروژه را برابر سرمایه گذاری اولیه آن کند.

تحلیل حساسیت :

تحلیل حساسیت عبارت است از تکرار محاسبات یک فرایند مالی به تغییر دادن پارامترهای اصلی (مفروضات) و مقایسه نتایج بدست آمده با نتایج حاصل از اطلاعات و برآوردهای اولیه اگر تغییر کوچکی در یک متغیر منجر به تغییر چشمگیری در نتایج گردد گفته میشود که طرح نسبت به آن حساسیت دارد. مثال : چه میشود اگر :

- فروش نسبت به آنچه پیش بینی شده تغییر کند

- تورم بیش از مقدار پیش بینی باشد

- نرخ تنزیل و بهره تغییر کند و غیره

تحلیل ریسک :

تحلیل ریسک در چارچوب امکان سنجی طرح ، کوششی است در جهت کمی کردن خطر متفاوت بودن نتایج واقعی حاصل از اجرای طرح با نتایج مورد انتظار . در این تحلیل ریسکهای مختلف شناسایی و سپس اثر هرکدام از آنها در نتایج مورد انتظار برآورد و در نهایت روشهای کاهش میزان این ریسکها ارایه میشود. نتیجه این تحلیل به سرمایه گذار در تصمیم گیری در انتخاب طرح کمک قابل توجهی مینماید.

تدوین طرح کسب و کار (Business plan)

طرح کسب و کار یک سند کتبی است که یک پروژه اقتصادی پیشنهادی را بطور دقیق و کامل بیان می کند اشاره به قول معروف (تا چیزی نوشته شده وجود نخواهد داشت)

ضرورت نوشتن طرح:

۱- مستندبودن

۲- سندی برای جذب منابع مالی از سرمایه گذاران و سیستم بانکی

۳- انتقال ایده های ذهنی بصورت مشخص و دقیق

اجزای یک طرح کسب و کار:

۱- معرفی: ارائه اطلاعات کافی در مورد ابعاد، اهداف و نتایج مورد انتظار و همچنین شناسنامه طرح، شامل نام و نشانی شرکت، نام و مشخصات کارآفرین یا مالکین و سهامداران و مجریان طرح .

۲- خلاصه اجرایی

باید به طور خلاصه موارد ذیل را ارائه نمود.

- توصیف اصل موضوع
- فرصت های بازار و مزیت رقابتی طرح
- نیازهای مالی
- بازدهی طرح
- توان تیم کاری برای پیاده سازی طرح

۳- مطالعه بازار

این بخش بهترین و سخت ترین کارتهیه طرح است و شامل دو بخش است اول باید تخمینهای لازم را در مورد بازار و هدف، اندازه بازار، رقابت و نیز سهم بازار شرکت ارائه شود در بخش دوم برنامه بازاریابی روش های قیمت گذاری، توزیع و فروش، تبلیغ و ترویج محصول یافته است.

۴- تولید و عملیات

در این بخش جزئیات و چگونگی ساخت محصولات توضیح داده می شود و باید به روشنی فرآیند تولید محصول، امکانات ماشین آلات و تجهیزات و غیره را شرح داد.

۵- بخش مدیریت

در این بخش ساختار سازمانی، پرسنل کلیدی، موقعیت ها و سوابق کاری و صلاحیت ها شرح داده می شود ، گروه مشاوران و سیاست گذاران برنامه سازمان برای تضمین استمرار فعالیت کارکنان و مشاوران

۶- بخش مالی

در این بخش به موارد ذیل باید اشاره شود

- میزان سرمایه و امکانات مورد نیاز
- نحوه تامین سرمایه و چگونگی بازگشت
- عملکردهای مالی و ترازنامه پیش بینی شده برای یکسال پس از راه اندازی پیش بینی سود و زیان و بصورت گردش و وجوه نقد

۷- تحلیل ریسک:

۸- تحلیل حساسیت:

۹- برنامه زمان بندی اجرای طرح یا ارایه CPM پروژه

خلاقیت و نوآوری

مقدمه: تا مدت ها قبل کشورهای دارای کارگر ارزان و مواد خام دارای مزیت بودند ولی اکنون کشورهای دارای فن آوری پیشرفته دارای مزیت هستند و این مستلزم خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی

خلاقیت معنی لغوی در دایره المعارف ها: توانایی هستی بخشیدن به پدیده ای جدید

تعریف خلاقیت از دیدگاه روان شناسی:

خلاقیت یکی از جنبه های اصلی تفکر یا اندیشیدن است و تفکر عبارت است از فرآیند بازآرایی یا تغییر اطلاعات و نمادهای کسب شده موجود در حافظه دراز مدت

تعریف خلاقیت از دیدگاه سازمانی:

خلاقیت یعنی ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقای کمیت یا کیفیت فعالیتهای سازمان مثال افزایش بهره وری، تولید یا خدمات، کاهش هزینه ها، خدمات و تولیدات جدید

نکته بسیار مهم: نقش وراثت و ویژگی ذاتی در خلاقیت بسیار ضعیف است و این تصور که تنها برخی افراد خوشبخت با آن متولد می شوند تصور غلطی است. این توانایی در نوع بشر عمومیت دارد و همه در هنگام تولد به درجات گوناگون دارای این استعداد می باشند و نیز قابل پرورش می باشند.

نکته بسیار مهم : نقش سه عامل و رابطه بین آنها خلاقیت ، نوآوری و خلاقیت

خلاقیت، یک توانایی فردی است که می تواند به یک اختراع یا ایده ای برتر توسط فرد خلاق منجر شود. نوآوری فرایندی است که اختراع یا ایده را به محصول یا خدمتی که قابل عرضه در بازار است تبدیل می کند. کارآفرینی ویژگی فردی است که با عزمی راسخ و با وجود موانع بسیار در رساندن یک محصول و با ارایه ی خدمت جدیدی به بازار فرآیند نوآوری را با موفقیت هدایت می کند.

انواع تفکر: ۱- واگرا ۲- همگرا

تفکر واگرا: تفکری است که به جهات مختلف سیر می کند و برای حل مسئله به خلق راههای بسیار متنوع و متفاوت و نوین می پردازد.

تفکر همگرا: تفکری که فرد می کوشد تا با ادغام اطلاعات به روش منطقی فقط به پاسخ صحیح برسد.

عوامل مؤثر در بروز خلاقیت:

۱- محیط مناسب

۲- والدین آگاه

۳- مربیان شایسته

۴- برنامه های آموزشی

۵- سخت کوشی

برای ایجاد رفتاری خلاق و رشد، تحول در فکر ۴ رسته مهارت **لازم** است (نظریه کیتینگ)

۱- توانایی تفکر واگرا در فرد که با خلق راه‌های متفاوت دامنه‌ی وسیعی از ابعاد و زوایای مختلف یک مسئله را در نظر می‌گیرد.

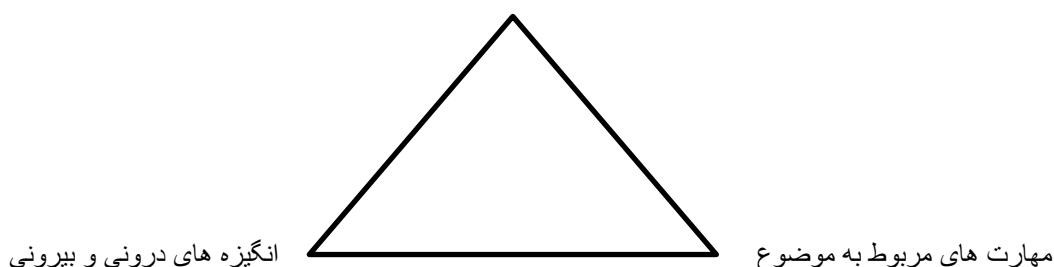
۲- داشتن معلومات کافی و تجربه مفید در زمینه مورد نظر

۳- توانایی برقراری ارتباط با دیگران بمنظور تبادل تجربیات و معلومات

۴- توانمندی فرد برای تجزیه و تحلیل انتقادی و قدرت نقادی

عناصر خلاقیت (آمابلی)

مهارت‌های مربوط به خلاقیت



ویژگی‌های افراد از نظر استییز:

۱- سلامت روانی و ادراکی: توانایی ایجاد تعداد زیادی ایده بطور سریع

۲- انعطاف پذیری ادراک: توانایی دست کشیدن از یک قاعده و چهرچوب ذهنی

۳- ابتکار: توانایی در ایجاد و ارائه پیشنهادهاى جدید

۴- ترجیح دادن پیچیدگی نسبت به سادگی: توجه کردن و در نظر گرفتن چالش های جدید

در مسائل پیچیده

۵- استقلال رای و داوری: متفاوت بودن از همکاران در ارائه نظرات و اندیشه های نو

ویژگی های افراد خلاق از دیدگاههای دیگر:

۱- خصوصیات ذهنی شامل: کنجکاوی، ارائه ایده های غیرعادی، دقت و حساسیت نسبت به

محیط به خصوص به نکات عادی، روحیه انتقادی، دادن ایده های زیاد درباره یک مسئله،

توجه جدی به جزئیات، نگرش مثبت به نوآفرینی، علاقه وافر به تجربه و آزمایش کردن

۲- خصوصیات عاطفی شامل: آرامش و آسودگی خیال، دلگرمی و امید به آینده، اعتماد به

نفس و احترام به خود، شوخ طبعی، شهامت، علاقه به سادگی و بی تکلفی در نوع لباس و

جنبه های گوناگون زندگی

۳- خصوصیات اجتماعی شامل: پیش قدمی در قبول رویارویی ، سازمان دادن به فعالیتهای

گوناگون ، قدرت جلب حس اعتماد و اطمینان دیگران

محیط خلاق:

محیط خلاق در متبلور کردن خلاقیت و اندیشه های جدید و بکر مهمترین عامل می باشد. در

این محیط، انعطاف پذیری محیط بقدری بالاست که شخص احساس می کند از استعدادها و ایده

های خلاق او استفاده ی صحیح می شود و توانایی ها و مهارت های خلاق او در ایجاد اندیشه های

جدید و روش های نوین هدر نمی رود و مورد تشویق و ترغیب قرار می گیرد. در چنین محیطی افراد به یکدیگر اعتماد و اطمینان دارند و می توانند ریسک های روانی را برای ابراز کردن ایده های خود **پذیرند** و مالکیت معنوی فعالیت های خلاق حفظ می شود.

موانع خلاقیت:

۱- آموزش ناهمسو با کارآفرینی و خلاقیت:

اگر چنانچه تحصیلات و آموزش ها بجای آنکه تفکر خلاق را بهبود بخشند به مهارت های تفکر تحلیلی توجه داشته باشند تفکر خلاق رشد نکرده و این تفکر دشوار به نظر می آید.

۲- استفاده از الگوهای قالبی

با تجربیات زیاد از یک زمینه، این تمایل در ما بوجود می آید هنگام رویارویی مسئله آن را از طریق راه حل های قبلی حل کنیم.

۳- شتابزدگی در ارزیابی

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

۴- تأکید بر مفروضات قبلی

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

۵- فشارهای اجتماعی

یکی از آثار منفی فشارهای اجتماعی نگرانی از سبک و نامناسب بودن ایده ها در نظر دیگران می باشد بدین ترتیب هنجارهای رفتاری و عملکرد گروههای موجود ممکن است مانع ابراز ایده های خاص یا ایده های زیاد در افراد **معین** شود.

۶- چاره جویی های کوتاه مدت

اغلب در محیطهای کاری نیازمند واکنش فوری می باشیم 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

۷- عدم تمایل به تغییر

در بعضی از سازمانها اصل بر حفظ وضعیت موجود است دانشمندی می گوید هر زمان که احساس کردی احتیاج به پیشرفت نداری تابوت خود را فراهم کرده ای.

۸- منفی نگری و عدم اعتماد به نفس

۹- خودپرستی و غرور

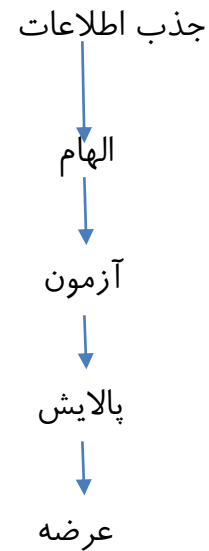
۱۰- عدم تمرکز ذهنی و وجود استرس

فرآیند خلاقیت:

خلاقیت پدیده ای اتفاقی نیست که در اثر یک اتفاق خوش آیند بوقوع می پیوندد و نمی توان آن را شکل داد یا پرورش داد و برنامه ریزی کرد. البته وقتی ذهن شخص نسبت به یک مسئله حساس می شود و متوجه حوادثی می شود که دیگران نمی بینند یا به آن توجهی ندارند ولی می توان استعدادها و مهارت های متعددی را که در خلاقیت موثرند پرورش داد تا آنقدر ذهن آماده شود که فرد از اتفاقات اطراف خود شروع به ایده یابی و ایده سازی نماید و ضمیر ناخودآگاه او تحریک شود و جرقه ای در ذهن او پدیدار شود.

مراحل خلاقیت:

الگو برداری البرشیت:



شخص خلاق اطلاعات اطراف خود را جذب می کند و برای حل مسئله به بررسی و جستجوی راههای مختلف می پردازد و در این هنگام ذهن فرد خلاق با استفاده از اطلاعات خام به طور غیر محسوس و بعضاً ناخواسته آغاز بکار می کند و پس از تجزیه و تحلیل و ترکیب اطلاعات راه حلی برای مسئله عرضه می کند.

الگوی آماب لی:

مرحله اول: عرضه ی مسئله

مرحله دوم: آمادگی: بررسی، جستجو، مطالعه و جمع آوری مدارک

مرحله سوم: ایجاد پاسخ: انگیزه و مهارت خلاقیت لازم است

مرحله چهارم: اثبات پاسخ: در این مرحله مهارت های مربوط به موضوع ضروری است

تکنیک های خلاقیت:

اصول حاکم بر تکنیک های خلاق

۱- جلوگیری از قضاوت فوری: داوری فوری درباره یک راه حل ایده های ابتکاری را از بین می برد.

۲- درک اصل مطلب: برای حل مسئله به تجزیه اطلاعات اساسی پرداخته و موارد غیراساسی و بی مورد و غیرمفید را رها می کند.

۳- شک و تردید: نباید افراد **اسیر** فرضیات شود زیرا هدف، تغییر یا تجزیه ساخت الگو است.

۴- تجسم فوری: یکی از موارد تعیین کننده در خلاقیت، توانایی تجسم اشیا، مفاهیم و فرآیندهاست هرچه تصاویر روشن، قوی زنده و متنوع باشد امکان ایده و ابتکار بیشتر است.

۵- تخیل: بسیاری از ابداعات و اختراعات نتیجه تخیل است و بسیاری از داستانهای تخیلی قدیمی نیز امروزه به واقعیت پیوسته اند.

۶- نگرش جدید: نگرش متفاوت به مسائل جزء جدایی ناپذیر خلاقیت است افراد خلاق متوجه جنبه های **تازه ای** از پدیده ها هستند.

تکنیک طوفان ذهنی:

این روش در سال ۱۹۳۸ توسط الکس اس اسپورن ابداع شد در واژه نامه بین المللی چنین تعریف شده: اجرای یک تکنیک گردهمایی که از طریق آن گروهی می کوشند راه حلی برای یک مسئله بخصوص با انباشتن تمام ایده هایی که به طور خود به خودی و در جا به وسیله ی اعضا ارائه می شود بیابند.

دو اصل اساسی:

۱- تعویق قضاوت: کنفرانس های معمولی و سنتی همیشه غیرخلاق بوده اند، عده ای صنعت می کنند و عده ای دیگر حفظ گوش می دهند و معمولاً گوینده ها استفاده می کنند ارزیابی زودرس باعث می شود شرکت کنندگان از دادن ایده های بیشتر خودداری کنند برای مبارزه با این عمل خطرناک خط مشی روش طوفان ذهنی هرگونه انتقادی را ممنوع کرده است ارزیابی زودرس مساوی است با کشتن جنین مغز

۲- تولید ایده ی بیشتر تا رسیدن به بهترین ایده: طوفان ذهنی یک عمل سنرژیک است (اگر دو یا چند چیز با هم ترکیب گردند نتیجه آنها بیشتر از مجموع آنها خواهد شد) و ایده های پایانی یک جلسه ی طوفان ذهنی بسیار بهتر از ایده های نخستین بوده اند یعنی هرچقدر ایده ی بیشتر داده شود احتمال رسیدن به ایده ی برتر بالاتر می رود.

دلیل اینکه چرا تعداد ایده ها در یک نشست طوفان ذهنی بیشتر از کنفرانس های معمولی و سنتی است:

۱- در طوفان ذهنی خلاقیت القاء می شود جریان تراوش ایده ها همانند فیتیله ی یک چاشنی است که هر جرقه آتشی را بوجود می آورد و سرانجام بمب ایده آل منفجر می شود و ایده ی هر نفر توسط ایده ی شخص دیگر شعله ور می شود.

۲- ترس از انتقاد در اکثر موارد جلوی خلاقیت را می گیرد و طوفان ذهنی از طریق رد هرگونه انتقاد و قبول هرگونه پیشنهاد و ایده، افراد شرکت کننده را تأمین و حمایت می کند.

قوانین و مقررات جلسه ی طوفان ذهنی:

۱- انتقاد ممنوع است: باید تمرین کرد به ایده ها به دید یک ممکن بنگرید هرچند احمقانه به نظر بیاید. یکی از مسائل مهم در این جلسات ترس از ناقص بودن است.

۲- چرخش آزاد با استقبال روبه رو می شود: این قاعده برای جرأت و شهامت بخشیدن به اعضا است هر ایده ای که خارج از ذهن و غیرعقلانه تر و در نظر اول غیرممکن باشد نسبت به ایده هایی که با تعمق زیاد ارائه می گردد و بهتر است این ایده ها می توانند توسط مغز دیگر اعضای گروه بالایش شده و منجر به ایده هایی بهتر گردند.

۳- بیش از حد لزوم ایده تولید کنید: مطابق مطالعات انجام شده کارآیی و موفقیت یک جلسه ی طوفان ذهنی رابطه ی مستقیم با تعداد ایده های مطرح شده دارد.

۴- تلفیق و بهبود پیشنهادات: طوفان ذهنی به اعضا اجازه میدهد که علاوه بر ارائه ایده، ایده های دیگران را نیز بهبود بخشند و اصلاح کنند.

اصطلاحات رایج در این روش :

اقتباس: این را شبیه چه می توانم بسازم

تعدیل: اگر این کمی تغییر داده شود چه می شود؟

جانشینی: به جای این چه چیز دیگری می توانم وارد کنم؟

جمع(به حداکثر رساندن): اگر درباره ی این موضوع اغراق شود چه می شود

ضرب: می توان آن را دوبرابر کرد؟

تقسیم: مینیاتوری می شود؟

تفریق: چطور است این جزء را از قلم بیندازیم؟

نحوه تشکیل یک جلسه طوفان فکری:

تعداد افراد ۱۲-۵ نفر

ارکان: رئیس، دبیر، ۵ عضو اصلی، ۵ عضو مهمان

اعضای اصلی از افراد خلاق تر و نیز افرادی با مهارت و تجربه های گوناگون درباره مسئله انتخاب شوند مهمانان و اعضای اصلی جلسه در هر سه چهار نوبت تغییر یابند.

رئیس جلسه نقش اساسی در موفقیت طوفان های ذهنی دارد وظایف:

۱- القاء این موضوع به اعضا که هر ایده ای هر قدر هم بی اهمیت از نظر مکتب طوفان ذهنی

دارای ارزش است.

۲- از دادن اطلاعات و توضیحات اضافی خودداری نماید.

۳- هنگام کند شدن روند جلسه لیستی از پیشنهادات را ارائه نماید.

مراحل انجام طوفان ذهنی:

تعریف مسئله: صورت مسئله نباید خیلی کلی باشد و باید تا حد امکان به مسائل ریزتر و جزئی تر تبدیل نمود تا همه تمرکز داشته باشند.

شروع ایده یابی: بعد از شروع ارائه ایده ها، هر کس ایده ای دارد فقط یک ایده را مطرح می کند و دبیر به نام او ثبت می کند.

تعیین محدوده ی زمانی: باید مدت زمان جلسه مشخص و محدود باشد استاندارد ۲۵-۳۰ دقیقه

بررسی ایده ها: در این مرحله تعدادی از بهترین ایده های داده شده مورد بررسی قرار می گیرد و بعد از بین آنها یکی انتخاب شده و آن را مورد طوفان ذهنی قرار می دهند.

طوفان ذهنی فردی:

برای شروع در مکانی خلوت و مخصوص خود نشسته و کلیه منابع مرتبط با مسئله را در اختیار گرفته نخست عناوین و مبانی مسئله را نوشته و کلمات مرتبط را شماره گذاری کنید در مورد هر کلمه مطالب مرتبط را جمع آوری و اینها شروعی برای نوشتن و تنظیم کردن خواهد بود.

ایرادات روش طوفان ذهنی:

۱- ایجاد شرایط برای ابراز ایده آزاد مشکل است و بیشتر موارد تحت فشار اکثریت است

۲- رعایت قوانین و مقررات برای بعضی ها سخت است

۳- تحمل شنیدن نظرات و انتقاد نکردن برای بعضی ها سخت است.

برای حل مشکل:

*: اخیراً " طوفان فکری را بصورت افکارنویسی انجام می دهند.

تکنیک چرا؟

این روش بیشتر برای شناسایی و تعریف درست و کامل مسئله استفاده می شود و برای ایده یابی و ایده پردازی مفید می باشد. در این روش پرسش و پاسخ در مورد مسئله انجام می شود و اینکار تا آنجایی ادامه پیدا می کند که به یک بصیرت و بینش برسیم بعد از رسیدن به جواب مفید نیز بهتر است با پرسش و پاسخ جلسه را ادامه داد تا مسئله کاملاً حل شود.

مثال: علت شلوغی اتوبوسها، افت تحصیل

تکنیک توهم خلاق

خیلی اوقات آنچه را فکر می کنیم واقعیت است واقعیت نیست واقعیت ها با پنج حس انسان درک می شوند(و این درک ها کپی مستقیم نیستند بلکه خلاصه ای از آنچه هست) و وظیفه ذهن مرتب کردن دسته بندی و قابل فهم کردن این درک ها می باشد. همه افراد درک یکسانی از یک موضوع ندارند و تنها راه درک واقعیتها حذف پیش فرض ها و تمایلاتی است که بر موضوع اثر گذاشته است برای این منظور اولین قدم پذیرفتن این مسئله است که حواس پنجگانه نشان دهنده دقیقی از واقعیت بیرون نیستند و این موضوع از ضرورت های یک فکر خلاق است.

در این روش بوسیله قدرت خیال توهم موضوع را از زوایای دیگری ببینیم هرچند که دیدن از آن زاویه اشتباه بنظر بیاید. به همین دلیل بسیاری از افراد خلاق کارهایی می کنند که در ابتدا احمقانه بنظر می آید.

تکنیک PMI:

در این روش ابتدا فرد ته جهش را به نکات مثبت موضوع یا پیشنهادها و سپس به نکات منفی و نهایتاً نکات جالب و تازه ای که نه مثبت است و نه منفی معطوف نموده و در پایان نسبت به تهیه لیست مثبت یا مزایای موضوع، لیست موانع، محدودیت ها و نکات منفی و لیست نکات جالب و تازه ی موضوع اقدام می کند.

یکی از بهترین کاربردهای این تکنیک زمانی است که نسبت به یک قضیه اطمینان داریم نه مواردی که نسبت به آن شک و ابهام داریم.

مثال: چقدر جالب می شود جاده های رنگ زرد زده می شود.

تکنیک DOIT:

Define	open	Identifiy	Transform
تعریف کردن	باز کردن	شناسایی	تبدیل کردن

تعریف کردن:

یعنی برای حل مشکل ابتدا موضوع باید تعریف مشخص شود:

در این مرحله علت بروز مشکل بررسی شده و بوسیله تمرکز بیشتر و کامل تر به موضوع به تعریف است و کامل از مسئله رسید. این تعریف و درک صحیح از مسئله بقدری در حل مسئله خلاق اهمیت دارد که گفته میشود ۹۰٪ حل شده است.

باز کردن ذهن برای بررسی راه حلهای مختلف:

با تفکر واگرا در مورد مشکل، از دیگران بپرسید و پاسخ های آنها را برای خلق ایده های جدید استفاده کنید ایده های جدید را باهم ادغام یا ترکیب نمایید.

انتخاب بهترین ایده:

اهداف، منظورها، معیارها و نتایج مورد انتظار را یادآوری و ایده های جدید بدست آمده را تجزیه و تحلیل و بهترین آنها را انتخاب نمایید.

ایده را به راه حل عملی تبدیل کنید

بعد از انتخاب ایده سعی کنید در جهت عملیاتی کردن آن ایده فکر کنید و یک فرآیند اجرایی تبدیل کنید.

تکنیک های شکوفه های نیلوفر آبی

ياسوآماشو موراء ژاپنی این تکنیک را طراحی نمود گلبرگ های شکوفه های نیلوفر آبی به دور یک هسته مرکزی خوشه می زنند و از آن نقطه گسترش می یابند. فرآیند این روش عبارت است از:

۱- یک موضوع اصلی: ایده ، مسئله، موضوع و غیره در مرکز نمودار شکوفه های آبی My نوشته می شود.

۲- از شرکت کنندگان خواسته می شود به ایده ها و کاربردها یا راه حل ها و موضوعات مرتبط فکر کنند این ایده ها در داخل دایره هایی واقع در مرکز نمودار ثبت می شود.

۳- آنگاه این ایده ها مبنای خلق نمودارهای نیلوفر آبی اضافی را بوجود می آورد.

تکنیک چه می شود اگر...؟

برای آزاد شدن ذهن از قالب های ذهنی، شرایط موجود، پیش فرض ها، عادات و استانداردها از این روش استفاده می شود تا موضوع از زوایای مختلف رویت و ایده های جدید را تداعی می کند این تکنیک کمک شایانی به آزادسازی فکر برای جمع آوری ایده های جدید می کند.

مثال: چه می شود اگر همه مردم سیاه پوست بودند؟

چه می شود اگر همه خانه ما یک طبقه بودند؟

چه می شود اگر خورشید بر دور زمین گردش می کرد؟

چه می شود اگر روز ۱۰۰ ساعت بود؟

تکنیک اسکمپر Scamper:

substitution جانشین سازی: یعنی اینکه چه چیزی را می توان جانشین X نمود؟

(چه مواردی را می توانیم بجای موارد فعلی بکار ببریم، از چه فرآیند دیگری می توانیم، چه نیروی

محرک دیگری، تبلیغ در تلویزیون؛ به جای او چه کسی)

Combine: ترکیب کردن: یعنی اینکه X را با چه چیزی می توان ترکیب کرد(هدف، مواد،

راهها....)

Adapt: سازگاری و تعدیل کردن: یعنی پیشنهاد قبلی را اصلاح کردن

Magnify: بزرگ سازی بزرگ می تواند موجب جلب نظر گردد محاسن یک شخص را چند

برابر کردن و بدین طریق از کلبه های طلایی ارتباطات استفاده کرد

نوآوری

تعریف:

- ۱- کاربردی و عملی کردن افکار و اندیشه های نو و بدیع ناشی از خلاقیت
- ۲- تبدیل خلاقیت به عمل و نتیجه (سود) است. آلبرشیت
- ۳- فرآیند اخذ ایده ی خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش های جدید عملیات

تفاوت خلاقیت و نوآوری:

خلاقیت، فعالیت ذهنی و عقلایی برای بوجود آوردن ایده ی جدید و بدیع است حال که نوآوری تبدیل خلاقیت به عمل و نتیجه است و ممکن است شخص خلاق نوآور نباشد ولی بیشتر اوقات نوآور خلاق است.

فرآیند نوآوری:

انتشار → نوآوری → خلاقیت → ایده → تصور

نوآور تصورش و آزاد کرده و به جهات مختلف گردش می کند و سپس تصورش به ایده تبدیل شده و آن ایده تبدیل به راه حل عملی، مفید و مناسب شده و سپس ایده های عملی تبدیل به کالا و خدمات می شوند.

فرآیند نوآوری در یک سازمان:

منابع → اجرا → پذیرفتن → نظر یا ایده → نیاز

ویژگیهای نوآوری:

- ۱- عدم اطمینان و تردید
- ۲- فرآیند نوآوری یک تناقض را برطرف می کند
- ۳- مرزها را در هم می نوردد
- ۴- نوآوری مبنی بر دانش افزایی و یادگیری است

انواع نوآوری:

۱- نوآوری در منابع و مواد خام اولیه: منابع و مواد اولیه و یا ترکیبی از منابعی که تا به حال استفاده نشده بکارگیری می شود.

۲- نوآوری در محصول: بهبود یا تغییر فرآورده یا خلق و تولید محصول خدمات جدید

۳- نوآوری در روش ها و فرآیند تولید: بهبود یا تغییر فرآیند و یا اصلاح مراحل و روش عملیات

۴- نوآوری در تشکیلات و سازمان اداری و اجرایی

۵- نوآوری در بازار: نوآوری در راهبردها، الگوها و روش های بازاریابی و بهینه نمودن و تغییر روش های موجود

اصول نوآوری:

عمل گرا باشید

محصول، خدمات با فرآیند را ساده و قابل درک کنید

به محصول، خدمات یا فرآیند جهت گیری مشتری پسند بدهید

با کم شروع کنید

اهداف عالی داشته باشید

امتحان کنید، آزمایش کنید و بازبینی کنید

از شکست ها درس بگیرید

یک زمان بندی معین را دنبال کنید

به فعالیتهای قهرمانانه یورش بدهید

کار کنید، کار کنید، کار کنید

موانع نوآوری:

- عدم تشویق و حمایت از پیشتازان و نوآوران
- پذیرفتن یک شکست و اشتباه های کارکنان بعنوان مسئله ای اجتناب ناپذیر در فرآیند

نوآوری

- دسترسی نداشتن به منابع
- نداشتن وقت آزاد برای فکر کردن
- دست به دست کردن ایده های نو برای تایید و پاسخ ندادن سریع به پیشنهادات
- عدم اطمینان از سرقت ایده ها

- عدم آگاهی از معیارهای ارزیابی ایده های نو
- ناآگاهی کارکنان نسبت به توقع و انتظار مدیریت از خلاقیت شناخت افراد
- انزوای مدیریت ارشد
- افق زمانی کوتاه مدت برای سودآوری
- فقدان سیستم تحقیق و توسعه یا عدم ارتباط این سیستم: مشتری
- سیاست باری ها

۷- برنامه زمان بندی CPM، این برنامه م تواند ماهانه یا هفتگی باشد connal Projeer

Manager