

# شناسایی عوامل مرتبط با میزان موفقیت کارآفرینان شرکتهای کوچک صنعتی

نویسندگان: دکتر یداله مهرعلی زاده<sup>1\*</sup> و دکتر حسین سجادی<sup>2</sup>

1. دانشیار دانشگاه شهید چمران اهواز
2. دانشیار دانشگاه شهید چمران اهواز

\*E-mail: mehralizadeh-y@scu.ac.ir

## چکیده

مطالعه حاضر با هدف توصیف و تبیین عوامل مرتبط با میزان موفقیت مدیران شرکتهای کوچک صنعتی در ایجاد شرکت و استمرار فعالیت در رابطه با کارآفرینی در شهر ستان اهواز طی سه سال اول [1378-1380] برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور به اجرا در آمد. آمار اداره کل صنایع استان خوزستان تعداد شرکتهای را طی 3 سال مذکور 1204 اعلام کرده بود. با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده بر حسب نوع فعالیت شرکتهای، 131 تن از مدیران شرکتهای کوچک صنعتی موفق و ناموفق شناسایی شدند و پرسشنامه ای به نشانی مدیران ارسال گردید. همچنین با 25 تن از مدیران این شرکتهای نیز مصاحبه به عمل آمد. نتایج به دست آمده نشان داد که: الف- از دیدگاه مدیران شرکتهای ناموفق عوامل زیر به ترتیب اهمیت تاثیر بیش تری بر عملکرد شرکتهای کوچک صنعتی در شهر اهواز داشته اند: مهارتهای فنی، وضعیت مالی شرکت، وضعیت سازمانی و اداری، عوامل زیر ساخت شرکت، عوامل غیر رسمی، شاخص مهارتهای ادراکی، شاخص مهارت و آموزش نیروی انسانی و مهارتهای انسانی. ب- از دیدگاه مدیران شرکتهای موفق رتبه بندی عوامل تاثیر گذار بر عملکرد شرکتهای کوچک صنعتی به ترتیب اولویت به شرح زیر است: مهارتهای فنی، شاخص مهارت و آموزش نیروی انسانی، شاخص مهارتهای ادراکی، وضعیت مالی شرکت، مهارتهای انسانی، عوامل زیر ساخت شرکت، وضعیت سازمانی و اداری و عوامل غیررسمی.

کلید واژه ها: مهارتهای مدیران، شرکتهای کوچک صنعتی، کارآفرینی، برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ایران

این مطالعه با حمایت مالی مرکز کارآفرینی دانشگاه شهید چمران اهواز انجام شده است.

## دانشور

رفنار

- دریافت مقاله: 84/2/12
- ارسال به داوران:
  - 84/2/17 (1)
  - 84/3/4 (2)
  - 84/3/4 (3)
- دریافت نظر داوران:
  - 84/3/1 (1)
  - 84/4/6 (2)
  - 84/4/26 (3)
- ارسال برای اصلاحات:
  - 84/6/21 (1)
  - 85/8/27 (2)
  - 86/1/14 (3)
- دریافت اصلاحات:
  - 84/7/23 (1)
  - 85/10/5 (2)
  - 86/2/30 (3)
- ارسال به داور نهایی:
  - 84/8/16 (1)
  - 85/7/1 (2)
  - 85/10/26 (3)
  - 86/3/8 (4)
- دریافت نظر داور نهایی:
  - 85/8/20 (2)
  - 85/12/21 (3)
  - 86/3/13 (4)
- پذیرش مقاله: 86/4/16

Scientific-Research  
Journal of  
Shahed University  
Sixteenth Year  
No. 35  
2009

دوماهانامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال شانزدهم - دوره جدید  
شماره 35  
تیر 1388

**مقدمه**

گرایش سازمان‌های دولتی به تغییرات سازمانی و سیاست‌گذاری در شرکت‌های تابعه در برنامه سوم توسعه و اهمیت یافتن نقش کارآفرینان در رشد و توسعه اقتصادی کشور نیازمند بررسی است. کارآفرینان با ترکیب منابع و امکانات بالقوه و بالفعل، فرصت‌های مناسبی برای اشتغال در جامعه، توزیع متعادل تر ثروت و درآمد، امنیت اقتصادی و اجتماعی و کمک به شادابی جامعه و دولت بوجود می‌آورند. در رابطه با مبانی نظری موضوع دو دیدگاه اصلی قابل ذکر است. الف - مباحث مربوط به الگوها و نظریات کارآفرینی و ب- مباحث مربوطه به مدیریت کیفیت فراگیر. در خصوص الگوها و نظریات کارآفرینی، تجارب گذشته نشان می‌دهد که شرکت‌های کوچک نقش مهمی در اقتصاد نوین ایفاء می‌کنند [1]. بقای شرکت‌ها به عواملی نظیر خلاقیت، نیاز به موفقیت، ریسک‌پذیری، عزم و پشتکار، اتکاء به نفس، میل به حفظ قدرت و حاکمیت بر بازار بستگی داشته است. کارآفرین فردی با ویژگی‌های ی مانند نوآور، استقلال طلب، دارای عزم راسخ، خطرپذیر، دارای مرکز کنترل درونی، آینده‌نگر، آرزومند، دارای قدرت تحمل ابهام، خستگی‌ناپذیری و مقاوم است [2]. مطالعات و ادبیات مربوط به کارآفرینی سازمانی بیانگر آن است که رفتارهای کارآفرینانه در صنایع متأثر از ویژگی‌های شخصیتی مدیران ارشد، ساختار سازمانی و توانایی‌های نوآوری شرکت است [3،4،5،6،7،8،9،10 و 11].

کارآفرینان در مسیر ایده‌پردازی، تأسیس، راه‌اندازی، اداره و توسعه شرکت‌های خود با مسائل و مشکلاتی مواجه هستند. به‌طور کلی، شکل‌گیری مؤسسات اقتصادی توسط کارآفرینان طی سه مرحله صورت می‌پذیرد. مرحله اول: شکل‌گیری انگیزه در افراد برای شروع فعالیت اقتصادی، مرحله دوم: برنامه‌ریزی برای راه‌اندازی شرکت و مرحله سوم: شروع فعالیت

اقتصادی. در گذر از مراحل فوق عوامل متعددی نظیر شخصیت کارآفرینان، انگیزه‌های آنان، موانع رویاروی، حمایت‌های به عمل آمده و مشکلات اقتصادی و مالی در بقا و موفقیت شرکت‌های آنان موثر هستند. در بحث کارآفرینی، بهره‌برداری از فرصت‌های بازار و مدیریت شرکت اهمیت زیادی دارد. در این رابطه در الگوهای مدیریتی برخاسته از مدیریت کیفیت فراگیر توجه ویژه‌ای به سه عامل، تمرکز بر مشتری (مشتری‌مداری)، بهبود فرآیند و مشارکت فراگیر می‌شود [12]. پژوهش حاضر درصدد است تا این سؤال را مورد بررسی قرار دهد که آیا مدیران صنایع کوچک به عنوان کارآفرینان توانسته‌اند فرآیند آموزش، کارآموزی و ایجاد مهارت، سرمایه و طرح‌های تجاری را برای بهره‌برداری از فرصت‌های بازار در هم ترکیب کنند؟ و عوامل فوق تا چه اندازه تبیین‌کننده موفقیت یا عدم موفقیت آنان بوده است؟

**پیشینه و چارچوب نظری تحقیق**

همان‌طور که گفته شد دیدگاه‌های مربوط به کارآفرینی و همچنین نظریات مرتبط با نظام مدیریت کیفیت فراگیر خاستگاه و زمینه‌های نظری موضوع پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهند. در حوزه کارآفرینی، بسیاری از نظریه‌ها بر شناسایی کارآفرینان موفق تأکید کرده‌اند. بررسی به عمل آمده از تحقیقات و واکاوی سوابق موجود نشان می‌دهد که عوامل متعددی در ایجاد، استمرار و توسعه و موفقیت شرکت‌های کوچک در بازار اقتصادی موثر هستند. نتایج حاصل بیانگر آن است که کارآفرینان با مسائل محوری مرتبط با عوامل محیطی، مالی، مدیریتی، شخصیتی، غیر رسمی و زیرساخت‌های مرتبط با تولید و توزیع و مصرف روبرو هستند. مطالعات مختلف نشان داده است که کار آفرینان در راه اندازی شرکت‌های کوچک از نظر محیطی با محدودیت‌های ی نظیر تعدد نیروهای سیاسی، بحران‌های اقتصادی در رابطه با بازار و محصول روبرو بوده‌اند [4،5،6،7،9،13 و 15]. در

خودپنداره قوی، داشتن باورهای خود کارآمدی قوی، برخوردار از منبع کنترل درونی [22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30 و 31].

در مطالعه‌ای در ترینیداد و توباگو (یکی از کشورهای در حال توسعه است) عوامل موثر بر موفقیت کارآفرینان ده سال بعد از شروع به کار بررسی شده است که این تحقیق سه عامل موفقیت شرکت‌ها یعنی: الف- عوامل شخصیتی و جمعیتی افراد، ب- عوامل سازمانی مربوط به برنامه‌ریزی و سازماندهی شرکت و ج- عوامل محیطی مربوط به نیروهای سیاسی، اقتصادی، بازار و ساختاری، را از طریق مصاحبه، پرسشنامه و بررسی منابع ثانویه مورد بررسی قرار داد. نتایج مطالعه نشان داد که سابقه کار قبلی کارآفرینان و به‌کارگیری فرایند برنامه‌ریزی بعد از شروع به کار در موفقیت آنان موثر بوده است. علاوه بر موارد فوق مسأله نارسایی نظام آموزشی در تربیت کارآفرینان و منابع انسانی نیز مورد توجه قرار گرفت که نشان می‌داد ایجاد مؤسسات کوچک، نوآور و منعطف نیازمند کارآفرینانی است که با رموز کار آشنایی داشته باشند. مطالعات دیگر نشان داده است که عمده روش‌های آموزش کارآفرینان از مسیر کسب آموخته‌ها از طریق استاد - شاگردی، فقدان مهارت‌های تجارتي (ریسک‌پذیری، خلاقیت در نوع‌آوری و مانند آن)، است [18، 15، 14، 5 و 32].

گزارشی تحت عنوان «بررسی شرکت‌های نوپای میکرو و نانو در سال 2006» در حوزه شرکت‌های سرمایه‌گذاری کوچک و متوسط انجام گرفت که در فناوری‌های کوچک‌سازی (مینیاتوری کردن) فرآیندهای تولید و تجهیزات میکرونی (اغلب فرآیندها و محصولات فناوری نانوی بالا به پایین) و نیز خدمات فنی و غیرفنی فعال بوده‌اند. نتایج تازه‌ای ارائه داده است. مطالعات نشان داد که برخی از این شرایط، هم‌چون حمایت رو به رشد از خدمات مشاوره‌ای و زیربنایی از طریق اعتبارات ملی، می‌تواند به طور نسبی برای شرکت‌های نوپای فناوری‌های برتر آلمان مثبت باشد. نقص در امر سرمایه‌گذاری، آموزش و اجرا نیز از

رابطه با مشکلات مالی به کمبود نقدینگی و سرمایه لازم در جهت بهبود وضعیت تولید در مطالعات اشاره شده است [4، 6، 13، 16 و 17]. مسأله روابط غیر رسمی تعریف نشده [4 و 7] بر موفقیت و رشد کارآفرینی نیز مطرح شده است. مطالعات متعددی نیز به تاثیر مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی و تجربی کارآفرینان توجه داشته‌اند [13، 18، 19 و 20]. نتایج مطالعه‌ای در رابطه با کارآفرینی، رهبری و شناخت، طی 3 سال مصاحبه با 122 نفر از کارآفرینان موفق دریافت که شیوه تفکر آنان در مقایسه با مدیران ناموفق متفاوت است. این مطالعه نشان داد که: 1- کارآفرینان موفق مستمراً چشم انداز کار شرکت خود را تحلیل می‌کنند، 2- تجربه نهفته خود را به کار می‌بندند، 3- به منابع انسانی شرکت خود اهمیت می‌دهند، 4- برای مقابله با فرصت‌ها و تهدیدها هدف‌مند عمل می‌کنند، 5- به تجربه اهمیت می‌دهند [21].

طی سال‌های گذشته مطالعات خاصی برای پیدا کردن ویژگی‌های شخصیتی مدیران کارآفرین صورت پذیرفته است. نتیجه اساسی آن بوده است که الگوی کلی برای این ویژگی‌ها وجود ندارد. با این حال، مجموعه‌ای از صفات و ویژگی‌ها موثر بر موفقیت و عدم موفقیت کارآفرینان، در ادبیات پژوهشی وجود دارد. مطالعات نشان داده است که در کارآفرینان موفق ویژگی‌های شخصیتی زیر بیش‌تر مشاهده شده است. - فرصت‌شناسی، توان تصمیم‌گیری، قدرت برنامه‌ریزی و پیش‌بینی آینده، مثبت‌اندیشی، ریسک‌پذیری، حرکت در مسیرهای یک طرفه، تجارب کاری متنوع، قاطعیت در کار، ایجاد وحدت‌اضداد، انگیزه پیشرفت در حد بالا، تلاش و پشتکار قوی، تحمل ابهام، استقلال طلبی، استفاده از سبک‌های مختلف فکری، بهره‌گیری از منبع شهود در تصمیم‌گیری، چالش‌خواهی (تحریک‌ذهنی)، عشق به خویشتن، تحمل شکست و ناکامی، توانایی به تعویق انداختن لذت‌ها و کامیابی‌ها برای به‌دست آوردن لذت‌ها و کامیابی‌های بالاتر، برخوردار از هوش هیجانی بالا، برخوردار از توان خلاقیت بالا،

شرکت، نظام سازمانی و اداری ناقص، نارسایی نظام آموزشی در تربیت کارآفرینان، عوامل زیرساختی، عوامل شخصیتی و جمعیتی مربوط به نیروی کار و روابط غیر رسمی تعریف نشده. بر اساس این الگوی نظری، روش شناسی مطالعه انتخاب گردید، اطلاعات و داده‌ها جمع آوری شده و فرضیه‌های مطالعه مورد آزمون قرار گرفته شد

### اهداف پژوهش

بررسی‌های مقدماتی در رابطه با وضعیت کارآفرینان شهر اهواز نشان داده است که با وجود وضعیت اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی و محیطی موجود در استان خوزستان و شهر اهواز، گروهی از کارآفرینان در تاسیس شرکت و ادامه فعالیت موفق هستند و عده‌ای دیگر از ادامه کار منصرف می‌شوند. لذا پژوهش حاضر در پی توصیف و تبیین عوامل مرتبط با میزان موفقیت<sup>(1)</sup> مدیران شرکت‌های کوچک صنعتی<sup>(2)</sup> در ایجاد شرکت و استمرار فعالیت در رابطه با کارآفرینی در شهر استان اهواز سه سال اول (1378-1380) برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور است.

### فرضیه‌های تحقیق

- 1- مهارت‌های ادراکی، انسانی، فنی و کارآفرینی مدیران موفق شرکت‌های کوچک بیش‌تر از مهارت‌های ادراکی، انسانی، فنی و کارآفرینی مدیران ناموفق است.
- 1-1- مهارت‌های ادراکی مدیران موفق شرکت‌های کوچک بیش‌تر از مهارت‌های ادراکی مدیران ناموفق است.
- 1-2- مهارت‌های انسانی مدیران موفق شرکت‌های کوچک بیش‌تر از مهارت‌های ادراکی مدیران ناموفق است.
- 1-3- مهارت‌های فنی مدیران موفق شرکت‌های کوچک بیش‌تر از مهارت‌های ادراکی مدیران ناموفق است.

دیگر مواردی است که در خلال مطالعات به دست آمد. تجزیه و تحلیل عوامل موفقیت شرکت‌های نوپای میکرو و نانو ارتباطی بین رشد شرکت‌ها (بر حسب قدمت، تعداد کارمندان و حجم معاملات سالانه) و پیشینه حرفه‌ای /آموزشی مؤسسان، وضعیت سرمایه‌گذاری اولیه، انگیزه مؤسسان و موقعیت تجاری آن‌ها آشکار ساخت [33].

مطالعه‌ای در ایران در خصوص نقش شرکت‌های کوچک و متوسط در ایجاد اشتغال، مولد و تقویت دلایل اصلی ناکامی شرکت‌های کوچک را در موارد ذیل خلاصه کرده است. فقدان حمایت و پشتیبانی منظم و همه جانبه، ناتوانی در تولید انبوه، نداشتن استاندارد مشخص و معین در تولیدات مختلف، بی‌بهره بودن از امکانات مهندسی، تحقیق و توسعه و در نتیجه عقب‌ماندگی از اقتصاد جهانی. شرکت‌های کوچک نظیر اصناف تولیدی به سبب فقدان ساختار برنامه‌ریزی شده برای توسعه مهارت فنی و آموزشی، آگاهی از بازارهای داخلی و خارجی، ابداع تکنولوژی نوین و معرفی اختراعات و ابداعات قادر نیستند تا حضور مداوم در عرصه‌های اقتصادی داشته باشند و به سبب فقدان دانایی از محیط خویش ایزوله گشته و نمی‌توانند ارتباط منطقی با محیط اطراف خویش برقرار سازند و از گردونه تولید و رقابت حذف می‌شوند [34].

به هر حال، نتایج تحقیقات فوق بیانگر آنست که بر موفقیت یا عدم موفقیت کارآفرینان عوامل متعددی موثر هستند. لذا، سؤال مهم آنست که ارتباط این عوامل با موفقیت یا عدم موفقیت شرکت‌های کوچک و کارآفرینان در شهر اهواز چگونه است؟ کدام‌یک از عوامل فوق اهمیت بیش‌تری دارند؟ به منظور پاسخ به سؤالات پژوهش، چارچوب زیر تدوین شده است. البته عوامل لحاظ شده در این الگو در هم تنیده (هم پوشان) هستند اما در این الگو چنین فرض شده است که در شرکت‌های کوچک اهواز به ترتیب اولویت مسائل عمده عبارتند از: مسائل مدیریتی، مشکلات مالی و نقدینگی

اطلاعات لازم برای آگاهی از وضعیت و تعداد شرکت‌های تاسیس شده در شهر اهواز طی دوره مورد بررسی از اداره کل صنایع خوزستان جمع آوری گردید. آنگاه از بین آنان با استفاده از شاخص‌های در نظر گرفته شده، شرکت‌های موفق و ناموفق مشخص شدند. این شاخص‌های عبارت بودند از: شاخص ادامه کار طی سه سال از تاسیس شرکت و فعال بودن آن در زمان مطالعه، افزایش حجم تولید و فروش محصولات و خدمات و افزایش دارایی و سرمایه شرکت طی سه سال گذشته.

برای توزیع پرسشنامه تعداد 131 شرکت به طور تصادفی ساده با توجه به طبقه بندی شرکت و حوزه فعالیت آن‌ها در بخش صنعت طی سال‌های 1377-1380 در شهر اهواز بررسی شده‌اند (جدول 1).

### ابزار پژوهش

برای انجام مطالعه، اقداماتی به شرح زیر صورت پذیرفت: الف- بررسی کتابخانه‌ای و واکاوی سوابق مربوط به کارآفرینی و دلایل موفقیت و عدم موفقیت شرکت‌های کوچک در جهان، ایران و استان خوزستان، ب- انجام مصاحبه‌های اولیه با مدیرکل صنایع خوزستان، سه نفر از

1-4- مهارت‌های وابسته به کارآفرینی مدیران شرکت‌های موفق بیش‌تر از مهارت‌های مدیران شرکت‌های ناموفق است.

2- شرکت‌های کوچک موفق در مقایسه با شرکت‌های ناموفق از وضعیت مالی مطلوبتری برخوردار بوده‌اند.

3- مدیران موفق شرکت‌های کوچک در مقایسه با مدیران ناموفق ساختار سازمانی و اداری موجود کشور و استان را مطلوبتر ارزیابی کرده‌اند.

4- شاخص آموزش نیروی انسانی در شرکت‌های موفق مطلوبتر از شرکت‌های ناموفق است.

5- مدیران شرکت‌های موفق مطلوبتر از مدیران ناموفق از عوامل زیر ساختی موجود بهره‌برداری کرده‌اند.

6- مدیران ناموفق در مقایسه با مدیران موفق معتقدند که عوامل غیر رسمی بر عملکرد آنان بیش‌تر اثر داشته است.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر پیروی طرحی از نوع علی-مقایسه‌ای بوده است. بدین خاطر تلاش پژوهش حاضر این بوده که کارآفرینان موفق و کارآفرینان ناموفق را با یکدیگر مورد مقایسه قرار دهد.

### جامعه آماری و روش نمونه برداری

جدول 1: چگونگی توزیع نمونه بین جامعه آماری

تعداد نمونه	جمع کل	1380	1379	1378	طبقه‌بندی صنایع بر حسب سال تاسیس در شهر اهواز
25	248	58	103	87	محصولات غذایی و آشامیدنی‌ها
2	7	1	2	4	ساخت منسوجات
13	127	45	52	30	[چرم] به دست آوردن پوست خنز از طریق دباغی جهت پوشاک، چمدان و کیف
4	13	3	4	6	چوب و محصولات چوبی به جزمبل
5	48	11	30	7	ساخت کاغذ و محصولات کاغذی، انتشار و چاپ و تکثیر
2	6	3	1	2	کک و فراورده‌های حاصل از نفت
8	75	28	27	20	ساخت مواد و محصولات شیمیایی
15	148	41	54	53	محصولات لاستیک و پلاستیک
14	144	39	79	26	سایر محصولات کانی غیر فلزی

طبقه‌بندی صنایع بر حسب سال تاسیس در شهر اهواز	1378	1379	1380	جمع کل	تعداد نمونه
ساخت فلزات اساسی، محصولات فلزی، فابریکی	34	33	8	75	8
ساخت ماشین آلات و تجهیزات	38	66	93	197	20
ماشین آلات دفتری و حسابداری	1	2	1	4	1
ماشین آلات و دستگاههای برقی	11	8	15	34	3
راديو تلویزیون وسایل ارتباطی	4	2	8	14	2
ابزار پزشکی اپتیکی-ساعت	3	4	1	8	2
حمل و نقل موتوری، سایر تجهیزات نقلیه	12	7	3	22	2
مبلمان و سایر مصنوعات	1	23	7	31	3
بازیافت	-	1	-	1	1
سایر فعالیتهای خدمات مهندسی	-	2	-	2	1
جمع کل	339	500	365	1204	131

حضورى به شرکت‌ها پرسشنامه‌ها ارائه و جمع‌آوری گردد. به هر حال، با رعایت موازین اخلاقی تحقیق، سعی گردید مدیران شرکت‌ها برای شرکت در مطالعه ترغیب شوند. تعداد پرسشنامه‌های تکمیل شده 58 عدد بود که پس از بررسی تعداد 6 عدد آن به دلیل عدم تکمیل 50 درصد سؤالات توسط مدیران شرکت از مطالعه حذف گردید. لذا تعداد 52 پرسشنامه برای تحلیل نهایی انتخاب گردید.

برای انجام مصاحبه تعداد 25 نفر از مدیران شرکت‌های موفق و ناموفق بر اساس اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه‌ها شناسایی گردیدند. اما گروه تحقیق به دلیل مشکلات ناشی از عدم همکاری مدیران شرکت‌های کوچک صنعتی فرصت انجام مصاحبه با کلیه مدیران تعیین شده را به دست نیاورد. به هر حال تعداد 14 مصاحبه انجام شد. همچنین با مدیر کل سازمان، معاون برنامه‌ریزی اداره کل صنایع خوزستان و یکی از کارشناسان آن اداره کل که مستقیماً در رابطه با شرکتهای کوچک فعالیت داشتند نیز مصاحبه به عمل آمد. کلیه مصاحبه‌ها ضبط گردید و پس از استخراج برای ارتباط دادن نظرات ارائه شده با

کارشناسان اداره کل صنایع، چند نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه و جمع‌آوری اطلاعات مقدماتی. ج- تدوین پرسشنامه اولیه و ارسال آن برای تعداد 30 نفر از مدیران شرکت‌های کوچک. د- انجام مطالعه مقدماتی و تعیین روایی محتوی سؤالات پرسشنامه با استفاده از نظرات تخصصی دو نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه و سه نفر از دانشجویان مقاطع دکتری و کارشناسی ارشد. د- بازنگری سؤالات پرسشنامه از نظر محتوی، ارتباط، درک و فهم سؤالات، تعداد، و امکان جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و تنظیم پرسشنامه نهایی برای ارسال به شرکت‌های نمونه.

اطلاعات نهایی پژوهش با استفاده از روش مصاحبه (فرم مصاحبه نیمه استاندارد برای دو گروه نمونه مدیران سازمان‌های دولتی دست اندر کار و کارآفرینان طراحی گردید)، پرسشنامه محقق ساخته برای نظرسنجی از مدیران شرکت‌های کوچک، بررسی اسناد و مدارک و آیین نامه‌ها و ساختار سازمانی شرکت‌های تأسیس شده [نوع شرکت، تعداد سهامداران، سرمایه اولیه، زمان تأسیس، حوزه و موضوع اصلی فعالیت، تعداد نیروی انسانی] و مشاهده محل کار مدیران شرکت‌های کوچک و محصولات آنان جمع‌آوری گردید. به صورت مراجعه

کدام از زمینه‌های اصلی یادداشت شده و در قسمت مربوط به همراه سؤالات بسته پرسشنامه‌ها در جهت تایید یا رد نتایج ارائه گردید.

### نتایج

نتایج به دست آمده برای آزمون سؤالات و فرضیه‌های اصلی پژوهش به شرح زیر قابل توصیف و تبیین است. بررسی فرضیه‌های اول، دوم و سوم تحقیق در رابطه با مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی مدیران موفق و ناموفق نشان داد که تفاوت معناداری در مهارت‌های انسانی بین مدیران شرکت‌ها وجود داشته است اما در زمینه مهارت‌های ادراکی و فنی تفاوتی معنادار به دست نیامده است. زیرا هر دو گروه معتقد بوده‌اند که عملکرد شرکت‌ها متأثر از ضعف و فقدان این مهارت‌ها است (جدول 2).

فرضیه‌های پژوهش توسط گروه تحقیق تحلیل محتوی صورتی شدند.

### تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از ابزار پرسشنامه، تحلیل‌های کمی به عمل آمد. پرسشنامه مشتمل بر دو نوع از سؤالات بود. الف- سؤالات بسته پاسخ بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت [بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم]. این نوع سؤالات از طریق بر نامه آماری SPSS وارد رایانه گردید و با استفاده از آمارهای توصیفی [میانگین، انحراف استاندارد و واریانس] و استنباطی (آزمون t-test، و خسی دو) تحلیل شدند. ب- تعداد سؤال باز پاسخ در پرسشنامه گنجانده شده بود. این سؤالات پس از مطالعه در قالب چند زمینه اصلی طبقه‌بندی شدند. آنگاه نقل قول‌هایی مرتبط با هر

جدول 2: نتایج آزمون فرضیه مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی مدیران و وضعیت عملکردی شرکت‌های کوچک

شاخص	وضعیت شرکت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	T مشاهده شده	df	سطح معناداری
شاخص مهارت‌های ادراکی	ناموفق	27	3/29	0/54	1/5	43	0/12
	موفق	18	3/63	0/92			
مهارت‌های انسانی	ناموفق	25	2/97	0/56	-1/94	41	0/05
	موفق	18	3/47	0/92			
مهارت‌های فنی	ناموفق	27	3/86	0/63	0/39	35	0/69
	ناموفق	18	94/3	0/65			

توضیح: مبنای نمره میانگین حداقل 1 و حداکثر 5 می‌باشد.

جدول 3: مقایسه مهارت‌های وابسته به کارآفرینی مدیران شرکت‌های موفق و ناموفق

مهارت	عملکرد شرکت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	df	سطح معناداری
مهارت‌های وابسته به کارآفرینی	ناموفق	32	1/87	/60	-2/19	49	0/05
	موفق	19	2/20	/31			

تاثیر زیادی داشته است. اما مهارت‌های انسانی از نظر کارآفرینان موفق موثر بوده است. لذا می‌توان گفت

در واقع نتایج تفاوت بین دو گروه کارآفرینان گویای آنست که مهارت فنی و ادراکی بر عملکرد هر دو گروه

اطلاعات قبلی مالکین و مدیران شرکت‌ها در موفقیت آنان تاثیر داشته است. به عنوان مثال صاحبان یکی از شرکت‌های فعال در زمینه الکترونیک در پاسخ به این سؤال اظهار داشت که او در این رشته سابقه طولانی دارد لذا از تجربه زیادی در این رشته از فعالیت برخوردار است. در رابطه با تجارب فنی و مهارت‌های مرتبط با شروع کارآفرینی مطالب اشاره شده توسط یکی از کارآفرینان موفق در زمینه صنایع تولید و عرضه مواد غذایی قابل توجه است. ایشان در صحبت‌های خود به اهمیت تجربه فردی و همچنین وجود مسائل مرتبط با جامعه یعنی سرمایه و وجود بوروکراسی اداری اشاره داشتند.

فرضیه 2: شرکت‌های کوچک موفق در مقایسه با شرکت‌های ناموفق از وضعیت مالی مطلوبتری برخوردار بوده اند.

استمرار و موفقیت شغلی در بازار کار به‌طور محسوسی با منابع مالی و سرمایه‌ای شرکت‌ها ارتباط دارد. نتایج تحقیق نشان داد که بین وضعیت مالی شرکت‌های موفق و ناموفق تفاوت معناداری وجود نداشته است. میانگین وضعیت مالی شرکت‌های ناموفق 3/77 و شرکت‌های موفق 3/54 از 5 است این وضعیت نشان دهنده این است که هر دو گروه مدیران موفق و ناموفق با مشکلات مالی مواجه هستند. لذا می‌توان اظهار داشت که نتایج به‌دست آمده در تایید مطالعات گذشته [16، 17 و 16] بوه است (جدول 4).

مهارت‌های انسانی کارآفرینان شرکت‌های موفق بیشتر از مهارت‌های انسانی کارآفرینان شرکت‌های ناموفق بوده است.

فرضیه 4-1: مهارت‌های وابسته به کارآفرینی مدیران شرکت‌های موفق بیشتر تر از مهارت‌های مدیران شرکت‌های ناموفق است.

برای اندازه‌گیری این فرضیه متغیرهایی نظیر تحصیلات مدیران شرکت‌های کوچک، رشته‌های تحصیلی آنان، نوع فعالیت شرکت به عنوان شغل اصلی یا فرعی مدیران، ارتباط نوع تحصیلات و موضوع کار شرکت، و تجربه قبلی مدیران در زمینه فعالیت کنونی شرکت تعریف گردید. با ترکیب کردن متغیرها در همدیگر، متغیر جدیدی به نام مهارت‌های وابسته به کارآفرینی تعریف گردید. نتیجه به‌دست آمده با استفاده از آزمون t-test نشان داد که تفاوت معناداری در سطح آلفای 0/05 بین مدیران موفق و ناموفق شرکت‌ها وجود دارد. به تعبیر دیگر مدیران شرکت‌های موفق واجد مهارت‌های وابسته به کارآفرینی بیش‌تری نسبت به مدیران ناموفق بوده‌اند (جدول 3).

نتایج مصاحبه‌ها نشان داده است که مهارت‌های فنی و

جدول 4: مقایسه وضعیت مالی شرکت‌های موفق و ناموفق

مورد	عملکرد شرکت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	df	سطح معناداری
وضعیت مالی	ناموفق	27	3/77	0/60	-1/14	44	0/45
	موفق	18	3/54	0/31			

جدول 5: مقایسه ساختار سازمانی و اداری موجود کشور و استان از دیدگاه مدیران شرکت‌های موفق و ناموفق



مورد	عملکرد شرکت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	df	سطح معناداری
ساختار سازمانی و اداری	ناموفق	27	3/52	0/60	1/34	44	.35
	موفق	18	3/26	0/31			

کوچک اهواز، نتایج نشان داد که از نظر مدیران هر دو گروه موفق و ناموفق بین شرایط سازمانی و اداری قابل استفاده برای فعالیت تفاوت معناداری وجود نداشته است. میانگین شرایط سازمانی مدیران ناموفق 3/52 و مدیران موفق 3/26 است که نشانگر شرایط سازمانی و اداری نسبتاً نامناسب برای ادامه کار مدیران شرکت‌های کوچک موفق و ناموفق است (جدول 5).

فرضیه 4: شاخص آموزش نیروی انسانی در شرکت‌های موفق مطلوبتر از شرکت‌های ناموفق است. نیروی انسانی عامل محرکه شرکت‌های کوچک است. کسب مهارت‌های مورد نیاز، آموزش کارکنان و تحصیلات کارکنان شرکت‌های کوچک از شاخص‌هایی هستند که بر عملکرد این گونه شرکت‌ها تاثیر می‌گذارند. بین مهارت‌ها و آموزش نیروی انسانی قابل استفاده برای مدیران شرکت‌های موفق و ناموفق تفاوت معناداری وجود داشته است (جدول 6). میانگین مهارت و آموزش نیروی انسانی مدیران ناموفق 3/18 و مدیران موفق 3/84 است.

فرضیه 5: مدیران شرکت‌های موفق مطلوبتر از مدیران ناموفق از عوامل زیر ساختی موجود بهره‌برداری کرده‌اند. عوامل زیرساختی مربوط به نیروهای سیاسی، اقتصادی، بازار و محصول بر عملکرد شرکت‌های کوچک تاثیر می‌گذارند. در مطالعه حاضر سعی گردیده است برای بررسی زیرساخت‌ها از شاخص‌های مربوط به بازار و محصول، موجودی سرمایه، تضاد سیاست‌های مالی (بهره

براساس اظهارات مدیر کل صنایع خوزستان آن‌چه که در مورد صنایع کوچک ایران وجود دارد این است که مدیران شرکت‌های کوچک از طریق اداره کل صنایع به بانک‌ها و موسسات اعتباری معرفی می‌شوند. این گونه ارتباط معایب زیادی دارد: اولاً، بانک‌ها خود را ذینفع در شرکت نمی‌دانند و صرفاً به بازگشت سرمایه خود چشم دوخته‌اند. موضوع این خطرات زیادی برای مدیران صنایع کوچک و همچنین بانک‌ها و موسسات اعتباری دارد. ضریب عدم اطمینان و حمایت در دو طرف معامله کاهش می‌یابد. ثانیاً، فرآیند معرفی مدیران به بانک‌ها از سوی اداره کل صنایع بسیار زمان‌بر است. فرضیه 3: مدیران موفق شرکت‌های کوچک در مقایسه با مدیران ناموفق ساختار سازمانی و اداری موجود کشور و استان را مطلوب‌تر ارزیابی کرده‌اند. در بررسی به عمل آمده از سوابق و عملکرد شرکت‌های کوچک مشخص گردید که نظام سازمانی و اداری مناسبی برای ایجاد، استمرار و پیشرفت و توسعه شغلی شرکت‌های کوچک نیاز است. نظام سازمانی و اداری ضروری برای شروع و استمرار فعالیت شرکت‌های کوچک شامل برنامه‌ریزی اولیه، مشاوره و خدمات تخصصی، ثبات قوانین، کاهش کنترل‌های برون سازمانی (مأموران مالیاتی، بهداشت، محیط زیست و غیره)، سیاست‌های حمایت از صنایع کوچک، برقراری ارتباط مستقیم و حتی غیرمستقیم بین مدیران صنایع کوچک و مراکز علمی پژوهشی، و حمایت مثبت اجتماعی هستند. در مطالعه حاضر بر اساس شاخص‌های تعیین شده برای سنجش شرایط سازمانی و اداری صنایع

جدول 6: مقایسه شاخص آموزش نیروی انسانی شرکت‌های موفق و ناموفق

مورد	عملکرد شرکت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	df	سطح معناداری
------	-------------	-------	---------	------------------	---	----	--------------

0/05	45	3/23	1/20	3/18	26	ناموفق	شاخص آموزش نیروی انسانی
			0/61	3/84	18	موفق	

جدول 7: مقایسه تاثیر عوامل زیر ساختی بهره‌برداری شده توسط شرکت‌های موفق و ناموفق

مورد	عملکرد شرکت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	df	سطح معناداری
عوامل زیر ساختی	ناموفق	26	3/50	70	1/21	43	0/75
	موفق	18	3/35	0/91			

در این رابطه نتایج مصاحبه‌های به عمل آمده با مدیران ناموفق نیز نشان می‌دهد که آنان بخش عمده‌ای از عدم موفقیت خود را ناشی از عوامل غیر رسمی مانند ارتشاء، وجود روابط به جای ضوابط در فروش محصولات و خدمات، مزاحمت‌های بی مورد ماموران دولتی ذکر کرده‌اند. در حالیکه مدیران موفق کم‌تر به چنین عواملی به عنوان عوامل اصلی اشاره داشته‌اند. همچنین مشخص گردید که مدیران شرکت‌ها بویژه شرکت‌های ناموفق به دو موضوع اشاره می‌کردند: اولاً، اکثر مدیرانی که خود را ناموفق ارزیابی کرده‌اند بیش‌تر علت را ناشی از عواملی غیر از توانایی‌های مدیریتی و شخص مدیر می‌دانستند. اما مدیرانی که خود را موفق ارزیابی کرده‌اند به فعالیت‌هایی که خود انجام داده‌اند و نوآوری‌هایی که داشته‌اند اشاره می‌کردند. ثانیاً، مدیران شرکت‌های ناموفق هنوز به فکر سهمیه گرفتن و حمایت‌های مالی و فنی و یارانه‌های اختصاصی دولت چشم دوخته‌اند.

7- مدیران شرکت‌های کوچک شهر اهواز با چه نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت‌هایی مواجه‌اند؟ برای آگاهی بیش‌تر از نظرات مدیران شرکت‌ها، دیدگاه‌های آنان در دو گروه مدیران شرکت‌های موفق و ناموفق ارائه شده است.

مدیران شرکت‌های کوچک ناموفق عمده دلایل عدم موفقیت خود را ناشی از مسائل زیر می‌دانستند:

عدم حمایت دولت، اداره کل صنایع، تعاون، اداره کار و بیمه خوزستان (وجود رابطه بازی فراوان در ادارات دولتی حمایت کننده از شرکت‌های کوچک،

بالای وام‌های بانکی) با نیازهای مالی صنایع کوچک، وجود تورم، افزایش قیمت مواد اولیه، بازار کار (بی‌ثباتی بازار)، سرمایه (کمک‌های مالی دولت، کمبود وام، بالا بودن بهره وام‌های پرداختی، قوانین و مقررات، مشکل مالیات و نظام پیچیده مالیاتی، کم بودن زمان بازپرداخت وام‌ها) رقابتی بودن شدید بازار، ظرفیت تولید اضافی در صنعت، تنوع محصولات در بازار استفاده شود.

بین عوامل زیر ساختی قابل استفاده برای مدیران شرکت‌های موفق و ناموفق تفاوت معناداری وجود نداشته است. میانگین عوامل تاثیر گذار بر عملکرد مدیران شرکت‌های ناموفق 3/50 و مدیران موفق 3/35 است این وضعیت نشانگر این است که هر دو گروه به طور یکسانی در معرض زیر مسائل ناشی از زیرساخت‌ها قرار داشته‌اند (جدول 7).

فرضیه 6: مدیران ناموفق در مقایسه با مدیران موفق معتقدند که عوامل غیر رسمی بر عملکرد آنان بیش‌تر اثر داشته است.

در کنار عوامل اقتصادی، مالی، مدیریتی، آموزشی و زیر ساختی عوامل حاشیه‌ای و غیر رسمی وجود دارد که می‌تواند بر عملکرد شرکت‌های کوچک تاثیر داشته باشد. به هر حال نتیجه مطالعه حاضر حکایت از آن دارد که از دیدگاه مدیران ناموفق عوامل غیر رسمی بر عدم موفقیت شرکت‌های آنان تاثیر معنادار داشته است. از دیدگاه مدیران هر دو گروه، میانگین عوامل غیر رسمی تاثیر گذار بر عملکرد مدیران شرکت‌های ناموفق 3/30 و مدیران موفق 2/37 است (جدول 8).

شخص و مدیریتی [توسعه ندادن شرکت، عدم بردباری و حوصله مدیریت شرکت‌ها، عدم هماهنگی سرمایه‌گذاران و فقدان امکانات رفاهی برای کارگران شرکت‌های کوچک، عوامل بازار کار (مشکل جذب نیروی انسانی توسط شرکت‌های دیگر، ثابت نبودن بازار و مواد اولیه) و عوامل مالی (مشکل سرمایه، کمبود کافی نبودن سود، عدم همکاری بانک‌ها، عدم ثبات مالی).

قوانین ناقص و دست و پاگیر، فقدان امنیت سرمایه گذاری، مدیریت بد دولتی برای مثال کارفرما به تعهدات خود عمل نمی‌کند و این موضوع هزینه گزاف به پیمانکار تحمیل می‌کند و پیمانکار را وادار به پذیرش شرایط می‌کند، در صورت عدم پذیرش، طرف پیمانکار در پیچ و خم‌های حقوقی ضرر دو چندان متحمل می‌شود، عدم اعتقاد مدیران کشور به اهمیت صنایع، دور بودن شهرک صنعتی از شهر و عدم وجود امکانات مطلوب، فقدان اطلاع‌رسانی به مدیران شرکت‌ها، عوامل

جدول 8: مقایسه نقش عوامل غیر رسمی بر عملکرد شرکت‌های موفق و ناموفق

مورد	عملکرد شرکت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	df	سطح معناداری
عوامل غیررسمی	ناموفق	26	3/30	0/90	2/99	41	0/05
	موفق	16	2/37	0/51			

و کارکنان مهارت کامل در تولید و نصب و نگهداری شرکت دارند، هماهنگ بودن مدیریت و کارکنان شرکت، با سواد بودن و آگاه بودن (تحصیلات) کارکنان، تجربه کاری اعضای شرکت و نقدینگی شرکت.

مدیران شرکت‌ها در پاسخ به سؤال دوم در رابطه با مشکلات اصلی شرکت موارد را بیان داشتند:

عدم حمایت دولت، اداره کل صنایع، تعاون، اداره کار و بیمه خوزستان (بوروکراسی و کاغذ بازی اداری، بها ندادن به صنعت‌گر در استان، پروژه‌های دارای سود خوب و تقریباً نقد در استان به شهر تهران و دیگر شهرهای بزرگ کشور و به هر دلیل واگذار می‌شود و کارهایی که به صنعت‌گران استان داده می‌شود اکثراً کارهایی هستند که سود کم دارد و در پرداخت زمان زیادی می‌برد، عدم آشنایی و نبود ساز و کارهای لازم جهت کار شرکت، پرداخت نکردن به موقع مطالبات از طرف شرکت‌های دولتی، ضعف سازمان‌های طرف قرارداد در اجرای کامل تعهدات، بی‌تفاوتی مسئولین استان به شرکت‌هایی که کالاهای غیراستاندارد با قیمت پایین‌تر عرضه می‌دارند، عوامل ناشی از تبلیغات کم و ناشناخته بودن شرکت، عوامل بازار کار (کارگر ماهر کم است و احتیاج به کارگر ماهر زیاد است، هر کارگری

از مدیران شرکت‌های موفق نیز دو سؤال پرسیده شد: ملاک‌های موفقیت شما چه بوده است؟ و مشکلات اساسی شما چیست؟ مدیران این شرکت‌ها به‌ویژه شرکت‌های تراشکاری، تولید مواد غذایی، نقشه‌های اجرایی جهت ساخت - بازرسی و ارایه مشاوره فنی، تعمیر و نگهداری، قالب سازی، ساخت ماشین‌های برقی نانوائی و ... به معیارهای زیر اشاره داشتند:

دقت و کیفیت تولیدات، سخت کوشی کارکنان شرکت و آموزش صحیح آن‌ها توسط افراد متخصص، جدیت و پیگیری شخصی، تجربه قبلی و سابقه کار در این شغل، تخصصی بودن نوع کار شرکت، حضور مستمر مدیریت در محل کار و نظارت دایم بر وضعیت تولید و به وسیله مسئول کنترل کیفی، اطلاع‌رسانی به موقع به سهامداران و کسب اطمینان از فعالیت‌های شرکت و اطمینان خاطر سهامدار از عوامل موفقیت شرکت. سرمایه کافی، استفاده از مواد اولیه مرغوب و ضمانت کاری بالا و دراز مدت در انجام امور محوله، کارایی تولیدات در حد مطلوب بر اساس سفارش مشتری، رضایت مشتریان در استان و سایر نقاط از عملکرد شرکت، ارتباط مستقیم با شرکت‌های بزرگ، استفاده از خلاقیت و به‌کارگیری روش جدید بسته‌بندی، منحصر به فرد بودن در استان و کاهش هزینه‌ها، مدیران

شرکت‌های ناموفق به دلیل عدم شناخت بازار، تولید با کیفیت پایین و عدم توجه به ویژگی‌های تولید کیفی و مبحث مشتری محوری با مسائلی مواجه شده‌اند. بنابراین می‌توان گفت که به دلیل نگاه سنتی مدیران شرکت‌های ناموفق و عدم آگاهی آن‌ها از مقوله کیفیت در تولید کالاها و محصولات نتوانسته‌اند در بازار با موفقیت همراه باشند.

وضعیت مالی شرکت در هر دو گروه مورد بررسی توأم با بحران بوده است. بررسی بسترهای حمایتی از صنایع کوچک نشان داد که در کشورهای پیشرفته بانک‌ها و موسسات مالی و اعتباری با قوانین و تسهیلاتی که برای حمایت از بنگاه‌های کوچک و متوسط شکل گرفته‌اند، به تامین مالی برای این گونه شرکت‌ها پرداخته‌اند. مثلاً در کشور آلمان بسیاری از این نهادها از راه‌های زیر به بهبود وضع اقتصادی و مالی شرکت‌های کوچک و متوسط کمک می‌کنند: اعطای وام‌های کوتاه مدت مبتنی بر برنامه شرکتها، مشارکت در پروژه‌ها، ارائه تضمینهای لازم، ارائه مشاوره‌های مالی، ایجاد آژانس‌های مشارکتی برای شرکت‌های کوچک و متوسط. این موسسات معمولاً خدماتی در زمینه‌های زیر به شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه می‌کنند: ایجاد شرکت‌های جدید و کمک به کارآفرینانی که قصد تاسیس این گونه شرکت‌ها را دارند، کمک به رشد شرکت‌های موجود، کمک در زمینه نوآوریهای علمی، فنی و تکنولوژیکی، حمایت از برنامه‌های کارآموزی و آموزش‌های پیشرفته در این شرکت‌ها. محورهای سرمایه‌گذاری این بانک‌ها و موسسات اعتباری، از یک طرف تقویت سرمایه شخصی و از طرف دیگر دادن وام با شرایط و تسهیلات مناسب تری به این بنگاه‌ها است. چنین اقداماتی، پیامدها و نتایجی برای صنایع کوچک در پی دارد که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از: نرخ بهره مناسب برای وام‌ها، وام‌ها با نرخ بهره ثابت، وام‌های بلند مدت، معافیت از پرداخت سود وام برای چند سال، تقویت نقدینگی شرکت‌ها، بهبود وضعیت اعتباری شرکت‌ها [37].

که مهارت پیدا کرد به علت کم بودن کارگر ماهر شرکت‌های دیگر به هر دلیل آن را جذب می‌کنند، کم بودن سود حاصل از فروش [فروش کارخانه به حداکثر رسیده ولی سود دهی ندارد] و نهایتاً، عوامل مالی (نداشتن سرمایه کافی برای خرید ماشین‌آلات، فرایند پیچیده دریافت وام از بانک، سود بالای تسهیلات بانکی).

## بحث و نتایج

بررسی فرضیه‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که موفقیت و عدم موفقیت کارآفرینان شرکت‌های کوچک صنعتی ناشی از تاثیر عوامل مورد بررسی بوده است. نتایج مرتبط با مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی بیان داشت که مدیران شرکت‌ها در رابطه با مهارت‌های انسانی و همچنین مهارت‌های وابسته به کارآفرینی با همدیگر تفاوت داشته‌اند. این نتایج با مطالعات گذشته همخوانی دارد [13، 14، 18، 19، 35 و 36]. در واقع، ویژگی‌هایی مانند تحصیلات بالای مدیران شرکت‌ها، رشته تحصیلی آنان، شغل اصلی مدیر، ارتباط تحصیلات با موضوع شرکت، تجربه قبلی مدیریت شرکت و توانایی شرکت در شناسایی نیازهای بازار و مشتریان، توانایی شرکت در برقراری ارتباط با مشتریان بر عملکرد شرکت‌های مزبور تاثیر داشته است. چنین تأثیری احتمالاً مربوط به توانایی‌هایی است که تحصیلات مدیران شرکت‌ها برای شناسایی بازار، محصولات جدید، چگونگی رفتار مصرف‌کننده‌ها و مشتریان، تابع هزینه‌ها و حسابداری شرکت برای پیش‌بینی احتمال ورشکستگی، امکانات و نحوه حمایت بخش‌های دولتی به وجود می‌آورد. همان‌طور که در مصاحبه‌ها به دست آمد مدیران شرکت‌های موفق تحلیل واقع‌بینانه‌تری از بازار داشتند و سعی می‌کردند ناکامی‌های شرکت را با تحلیل‌های علمی و اقتصادی پیوند بزنند. در مجموع رفتار و تحلیل آنان از بازار تحلیلی علمی تر و منطقی تر بود. توجه به کیفیت محصولات و خدمات رمز موفقیت شرکت‌های کوچک بوده است. به نظر می‌رسد مدیران

ساختار سازمانی و نهادی از طریق ارائه آموزش، خدمات مشاوره‌ای کم‌تر پیش بینی شده است. گرچه در سال‌های اخیر اداره کل صنایع فعالیت‌هایی برای ارائه خدمات مشاوره‌ای تدارک دیده است اما بندرت شرکت‌های کوچک مطلع بوده و یا از این خدمات بهره‌مند شده‌اند.

مهارت‌ها و آموزش نیروی انسانی قابل استفاده برای مدیران شرکت‌های موفق و ناموفق متفاوت بوده‌اند این وضعیت نشانگر این است که مدیران شرکت موفق تلاش بیش‌تری برای ارتقاء مهارت نیروی انسانی و آموزش آنان داشته‌اند. نتایج به‌دست آمده با مطالعات گذشته هم‌خوانی دارد [5، 14 و 18]. مطالعه حاضر نشان داد که از دیدگاه مدیران ناموفق عوامل غیررسمی بر عدم موفقیت شرکت‌های آنان تأثیر معنادار داشته است در بررسی‌هایی که با هدف آگاهی از روابط غیر رسمی به عنوان مشکلات کارآفرینان در مؤسسات کوچک نشان داد که به دلیل شیوه‌های نادرست اخذ مالیات، تغییرات مکرر قوانین بدهی، و رشوه‌گیری و فساد در اخذ مالیات سرمایه‌کاری و کنترل‌های برون سازمانی روابط غیر رسمی به‌وجود می‌آید. این کنترل‌ها توسط مأموران مالیاتی، بهداشت، محیط زیست و غیره صورت می‌پذیرد. این نظارت‌ها موضوع رشوه و فساد اداری را تشدید می‌کنند. آن‌ها دریاقتند که بیش از 50 درصد از شرکت‌های بررسی شده اظهار داشته‌اند که مأموران نظارتی مالیاتی، شهرداری‌ها و مانند آن معمولاً مبالغی بالاتر از حق قانونی تعیین شده از کارآفرینان مطالبه نموده‌اند. ده درصد از شرکت‌ها بیان داشته‌اند که هر زمان مأموران دولتی به آن‌ها مراجعه کرده‌اند درخواست حق حساب کرده‌اند که این مبلغ به طور متوسط حدوداً ده درصد از سود شرکت‌های کوچک را تشکیل می‌دهد [7 و 4].

به‌رحال در جمع‌بندی نهایی از ارتباط عوامل فوق و همچنین چگونگی تقدم و تأخر عوامل مورد بررسی در این تحقیق نتایجی به شرح زیر به‌دست آمده است

ساختار سازمانی و اداری موجود در کشور و سطح استان بر ادامه کار هر دو گروه از شرکت‌ها تأثیر منفی داشته است. مطالعات گذشته شواهدی در رابطه با تأثیر برنامه‌ریزی اولیه بر موفقیت شرکت‌ها ارائه داده‌اند. مطالعه‌ای بیانگر آنست که بیش از 140 شرکت مورد بررسی که ورشکست شده‌اند، آمادگی و شروع ضعیفی داشته‌اند [38]. کارآفرینان از روش‌های مختلف برنامه‌ریزی استفاده می‌کنند مانند: برنامه‌ریزی غیرساختاری، برنامه‌ریزی شهودی، برنامه‌ریزی مدون و دارای ساختار و برنامه‌ریزی استراتژیک مدون [38]. بررسی 220 شرکت در انگلستان نشان داده است که 51٪ از آن‌ها در هنگام شروع فعالیت، برنامه‌ریزی رسمی نداشته‌اند. به هر حال، مطالعه دیگری [39] دریافت که 20٪ از کارآفرینانی که فاقد برنامه‌ریزی اولیه بوده‌اند با شکست مواجه شده‌اند. معهداً، نتایج یافته‌ها در رابطه با تأثیر برنامه‌ریزی در موفقیت شرکت‌ها از ابهام زیادی برخوردار است. گرچه مطالعات فراوانی رابطه برنامه‌ریزی را با موفقیت تأیید کرده‌اند [40 و 41]. اما مطالعات دیگر نتایج متضادی را ارائه کرده‌اند [42 و 43]. به هر حال به دلیل ابهامات موجود می‌توان گفت که تأثیر برنامه‌ریزی اولیه در موفقیت شرکت تابع موقعیت و شرایط فعالیت اقتصادی مورد نظر است [44 و 45].

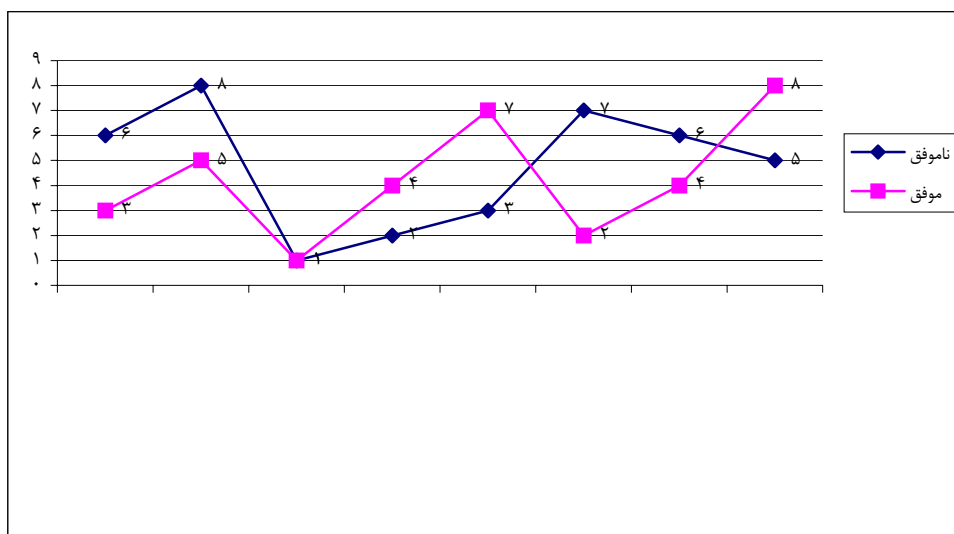
نتایج به دست آمده از پرسشنامه‌ها و همچنین مصاحبه‌های به عمل آمده گویای این است که تعداد معدودی از شرکت‌ها دارای برنامه‌ریزی هدف‌دار و منسجم بوده‌اند. به بیان دیگر، مطالب اشاره شده توسط مدیران شرکت‌های کوچک نشان داد که آن‌ها فاقد استراتژی کار و برنامه بوده و همیشه انتظار داشته‌اند که دولت و اداره کل صنایع حلال مشکلات آن‌ها باشند. این چنین نگرش و وابستگی روحی بیش از حد به اداره کل و دولت که در مطالعه‌ای در نیوزیلند نیز تأیید شده است، احتمالاً به‌واسطه حمایت‌های غیر منطقی بوده که طی سال‌های گذشته توسط دولت یا اداره کل صنایع ارائه می‌شده است [5]. همچنین بستر لازم برای ایجاد

عملکرد شرکت‌ها متفاوت بوده است: مهارت‌های فنی، شاخص مهارت و آموزش نیروی انسانی، شاخص مهارت‌های ادراکی، وضعیت مالی شرکت‌ها، مهارت‌های انسانی، عوامل زیر ساخت شرکت، وضعیت سازمانی و اداری و عوامل غیر رسمی (نمودار 1).

(جدول 9). الف- از دیدگاه مدیران شرکت‌های ناموفق عوامل زیر به ترتیب اهمیت تأثیر بیشتری بر عملکرد شرکت‌های کوچک در اهواز داشته‌اند: مهارت‌های فنی، وضعیت مالی شرکت‌ها، وضعیت سازمانی و اداری، عوامل زیر ساخت شرکت، عوامل غیررسمی، شاخص مهارت‌های ادراکی، شاخص مهارت و آموزش نیروی انسانی و مهارت‌های انسانی (نمودار 1). ب- از دیدگاه مدیران شرکت‌های موفق رتبه‌بندی عوامل تأثیر گذار بر

جدول 9: اهمیت عوامل مؤثر بر موفقیت و عدم موفقیت مدیران شرکت‌های کوچک صنعتی شهر اهواز

رتبه اهمیت بر حسب میانگین و وضعیت شرکت	میانگین	وضعیت شرکت	شاخص
6	3/29	ناموفق	شاخص مهارت‌های ادراکی
3	3/63	موفق	
8	2/97	ناموفق	مهارت‌های انسانی
5	3/47	موفق	
1	3/86	ناموفق	مهارت‌های فنی
1	3/94	موفق	
2	3/77	ناموفق	وضعیت مالی شرکت‌ها
4	3/54	موفق	
3	3/52	ناموفق	وضعیت سازمانی و اداری
7	3/26	موفق	
7	3/18	ناموفق	شاخص مهارت و آموزش نیروی انسانی
2	3/84	موفق	
4	3/50	ناموفق	عوامل زیر ساخت شرکت
6	3/35	موفق	
5	3/30	ناموفق	عوامل غیررسمی
8	2/37	موفق	



نمودار 1: رتبه‌بندی مهم‌ترین عوامل از دیدگاه مدیران شرکت‌های کوچک صنعتی

شرکت‌ها بسیار موثر خواهد بود. این کار را می‌توان از طریق سیاست‌های تشویقی دنبال کرد.

2- حمایت از توسعه منابع انسانی در شرکت‌های کوچک می‌تواند تا اندازه‌ای مسائل مربوط به نیروی انسانی را در این شرکت‌ها رفع کند. بنابراین لازم است سیاست‌هایی در رابطه با: الف - آموزش مرییان فنی صنایع، ب- الزامی ساختن گذراندن دوره‌های آموزشی مرتبط با حوزه مورد نظر شرکت به همراه آموزش‌هایی در زمینه مدیریت مالی، مدیریت و بازار یابی. در این راستا، اداره کل صنایع، مدیریت شهرک‌های صنعتی و اداره کل کار و امور اجتماعی استان می‌تواند به سیاست‌گذاری و حمایت و برنامه‌های مختلف زیر برای کمک به بنگاه‌های کوچک و متوسط توجه نماید:

- سیستم رهنمود در مورد ارزیابی‌های فنی، اقتصادی پروژه‌ها قبل از شروع فعالیت؛
- سیستم رهنمودهای مربوط به تامین اعتباری و مالی؛
- سیستم رهنمود در مورد چگونگی ارزیابی عملکرد شرکت‌ها و خط‌مشی‌های تقسیم سود؛
- سیستم رهنمودهای مدیریتی؛
- سیستم رهنمودهای مربوط به فن آوری تولید؛
- سیستم رهنمودهای مربوط به تحقیق و توسعه؛
- سیستم رهنمودهای مربوط به مدیریت اطلاعات؛

همان‌طور که مشاهده می‌شود نظرات مدیران شرکت‌های موفق بیشتر متوجه جنبه‌های مدیریتی، مسائل مالی و نقدینگی، سازمانی و اداری ناقص، نیروی انسانی، عوامل زیر ساختی و به صورت بسیار محدود به فساد اداری نیز اشاره کرده‌اند. همچنین، مدیران شرکت‌های ناموفق نقش عوامل غیررسمی، مالی و سازمانی را بیشتر مطرح کرده‌اند. اما در این که خود آنان چه اندازه در عدم موفقیت شرکت نقش داشته‌اند مطالبی اشاره نکرده‌اند.

### پیشنهادها

1- نظارت بر روابط سالم بین شرکت‌های بزرگ و بنگاه‌های کوچک و متوسط در استان خوزستان: بعضی از مدیران شرکت‌های صنعتی کوچک اهواز مدعی بودند که از جمله دلایل فقدان بازار و مشتری در استان خوزستان این است که شرکت‌های بزرگ حاضر به انعقاد قرار داد با شرکت‌های بومی نیستند. به دلیل ساختار ارتباطی با تهران و چند شهر بزرگ کشور، عمده قرار دادها با شرکت‌های خارج از استان منعقد می‌گردد. این نظارت با هدف سالم سازی قراردادهای مربوط به ارجاع کارهای پیمانکاری جزء به شرکت‌های بومی خوزستان در فعال سازی

دورقمی و به منظور دفاع از منابع سپرده گذاران خود قادر به کاهش نرخ بهره بانکی نیست. پیشنهاد می‌شود اداره کل صنایع و سایر مراجع ذیربط با اتخاذ تدابیری، سرمایه‌گذارانی را که برای تأسیس شرکت مراجعه می‌کنند، قانع نموده تا منابع خود را در شرکت‌های تأسیس شده و موفق سرمایه‌گذاری نمایند. این وضعیت باعث می‌شود تا بهره‌وری و استفاده از ظرفیت‌های موجود افزایش یابد از طرف دیگر، دولت ناچار نخواهد بود تحت فشار متقاضیان، اقدام به تأسیس و گسترش غیراقتصادی شهرک‌های صنعتی اقدام نماید.

8- در این تحقیق و تحقیقات مشابه بسیاری از آزمودنی‌ها به پدیده زشت و نامیمون ارتشاء اشاره کردند. تحقیقات زیادی نشان داده است که کنترل‌های فیزیکی و بیرونی نتوانسته‌اند این مشکل را حل نمایند. اخیراً کشورهای غربی در کنار سایر کنترل‌ها، به تقویت کنترل‌های اخلاقی روی آورده‌اند، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های کنترل‌کننده نظیر وزارت امور اقتصادی و دارایی، سازمان تأمین اجتماعی، محیط زیست، وزارت صنایع و معادن و سایر دستگاه‌های اجرایی و ذیربط ضمن ایجاد کنترل‌های موثر برای جلوگیری از تحقق پدیده ارتشاء [تأمین نیازهای مأموران مربوطه]، به تقویت آیین‌نامه‌های رفتار حرفه‌ای و ارزش‌های اخلاقی پرداخته و برای تخلف از آیین‌نامه‌های مربوطه مجازات مناسب در نظر بگیرند و ریسک ارتشاء را افزایش دهند.

9- آمارهایی که اداره کل صنایع استان خوزستان ارائه داده است دارای خطای فراوانی است و بسیاری از این شرکت‌ها وجود خارجی و واقعی ندارند، لذا برای برنامه‌ریزی منسجم‌تر بهتر است نظام آماری صنایع کوچک استان اصلاح گردد.

نگرش بعضی از مدیران شرکت‌های کوچک به حمایت‌های دولت اصولاً غیر معقول بود. شاید چنین نگرشی نتیجه حمایت‌های نامطلوبی بوده که دولت طی سالهای گذشته کرده است.

- سیستم رهنمودهای مربوط به ایمنی صنعتی؛
- سیستم رهنمودهای مربوط به کنترل آلودگی؛
- سیستم رهنمودهای مربوط به بازاریابی؛
- سیستم رهنمودهای مربوط به ایجاد هماهنگی و حمایت متقابل بین شرکت‌ها؛

• سیستم رهنمودهای مربوط به دستیابی به کیفیت.

3- تحلیل توان رقابتی بنگاه‌های کوچک و متوسط: تدوین پروژه کلانی برای بررسی و مطالعه جامع نیازهای فن آوری بنگاه‌ها برای ترسیم سیمای دقیق نیازها و آگاهی از وضعیت و توان رقابتی این نوع بنگاه‌ها در زمینه استفاده از فناوری از جمله برنامه‌هایی است که پیشنهاد می‌گردد اداره کل صنایع آن را در دستور کار خود قرار دهد.

4- ایجاد سازوکاری که به طور مستمر دلایل موفقیت شرکت‌ها را شناسایی و به شکل علمی در قالب سمینار و جزوات آموزشی به سایر شرکت‌ها منتقل شود تا شرکت‌های ناموفق بتوانند از تجارب شرکت‌های موفق استفاده نمایند.

5- با توجه به این که شکل اصلی کشور در فرآیند توسعه، بهره‌وری پایین است، پیشنهاد می‌شود مراجع ذیربط تدابیری اتخاذ نمایند تا شرکت‌ها با بهره‌وری بالا و مدیران شرکت‌های موفق برای مدت مشخص [حداقل پنج سال] از پرداخت مالیات و سایر عوارض قانونی معاف شوند.

6- یکی از مشکلات اساسی کشور ما در دو دهه گذشته تولید به منظور جایگزینی واردات بوده است و در بسیاری از مصاحبه‌ها نیز به این موضوع اشاره شده است. حال آن که به لحاظ نظری و عملی این سیاست چندان موفقیت‌آمیز نیست. پیشنهاد می‌شود با اتخاذ تدابیری، ذهنیت تولید برای جایگزینی واردات اصلاح و سعی شود استراتژی تولید برای صادرات و رقابت در صحنه بین‌المللی سرلوحه کارمدیران و بنگاه‌های اقتصادی قرار گیرد.

7- مدیران موفق و ناموفق به طور مداوم به مشکل تأمین مالی و نرخ بهره بالای بانکی اشاره می‌کردند طبیعی است که سیستم بانکی به دلیل وجود نرخ تورم



فوق از شاخص ادامه کار طی سه سال از تأسیس شرکت و فعال بودن آن در حال حاضر و همچنین افزایش حجم تولید و فروش محصولات و خدمات و افزایش دارایی و سرمایه شرکت طی سه سال گذشته استفاده شده است.

2- شرکت های کوچک صنعتی بر اساس تعریف اداره کل صنایع استان خوزستان به شرکت هایی اطلاق می گردد که از 1 تا 50 نفر کارمند دارند.

12. مهرعلی زاده، یداله (1380) اقتصاد جهانی، تغییرات سازمانی، آموزش و کار آموزی. و ایجاد و بهره برداری از مهارت در صنایع. فصلنامه مطالعات مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، شماره 3، صص 28-27.

13. Low, M. & MacMillan, I. (1998) *Entrepreneurship: Past research and future challenges*. Journal of Management. Vol.14, No.4, 139-162.

14. مقیمی، سیدمحمد (1380). نقش آموزش کارآفرینی در بهبود دانش صاحبان کسب و کار کوچک. ماهنامه تدبیر ش. 113.

15. جدی، سوسن و زنجانی، محمد (1381) موانع توسعه کارآفرینی سازمانی در ایران، ماهنامه تدبیر. شماره 120.

16. Hay, M. & Kamshad, K. (1994) *Small firm growth: intentions, implementation and impediments*. Business Strategy Review. Vol.5, No.3, 49-68.

17. Hunt, J.M. & Handler, W.C (1994) *The practices of effective family firm leaders*, Index and Abstracts, Vol. 4 Number 2.

18. Auken, H.E.V. (1994) *Obstacles to business launch*, Index and Abstracts, Vol. 4, Number 2.

19. Farmanfarmaian, R. (1998) *Are women straving their business: Breaking through the other glass ceiling*. Working Women, Vol. 13, No. 10, 23-40.

20. Willis, C. (1996) *Small women, foolish bankers*, Working Women, Vol, 21, No 3, 27-30 and 72-73.

21. Baum, J. R (2002) *Entrepreneurs' Start-up Cognitions and Behaviors: Dreams, Surprises, Shortages, and Fast Zigzags*, <http://mail3.rhsmith.umd.edu/Faculty/KM/papers.nsf/OpenDocument4/26/2007>

22. اسمیت، هیرم (1382) مدیریت برخورد، ترجمه کمال هدایت، تهران: نشر فرا.

23. اعرابی، سید محمد (1381) تبیین عوامل توفیق کارآفرینان و ارائه الگوی مناسب کارآفرینان در بازار ایران. منتشر شده در کتاب مجموعه مباحث و مقالات اولین کنگره کارآفرینی در بخش بهداشت و درمان، تهران: انتشارات سیمای فرهنگ.

24. حقایق، سیروس (1381) کارآفرینی در سازمان [دولتی و غیر دولتی]، منتشر شده در کتاب مجموعه مباحث و مقالات اولین

\* توضیح: 1- در این تحقیق متغیر وابسته میزان موفقیت در ادامه شرکت است. برای اندازه گیری موفقیت شرکت ها می توان از روش های مختلفی استفاده کرد. روش هایی مانند ادامه فعالیت طی سه سال از تأسیس شرکت و فعال بودن آن در حال حاضر، سود خالص سالیانه طی سه سال با احتساب میزان پرداخت مالیات طی سه سال، بهره وری [ستاده به داده]، نسبت جاری [دارایی های جاری به بدهی های جاری]، افزایش حجم تولید و فروش محصولات و خدمات و افزایش دارایی و سرمایه شرکت. در مطالعه حاضر به دلیل مشکلات ناشی از عدم دسترسی به همه موارد

### منابع

1. بوکارسون، هندرسن (1381) نقش صنایع کوچک در اقتصاد مدرن، ترجمه جهانگیر مجیدی. تهران: انتشارات رسا، صص. 85 - 75.

2. سازمان سنجش و آموزش کشور (1381). کارآفرینی: طرح توسعه کارآفرینی در دانشگاه های کشور. دبیرخانه طرح کاراد سازمان سنجش و آموزش کشور.

3. اعرابی، سید محمد (1382) کارآفرینی فرآیند خلق ثروت است، ماهنامه تخصصی بازاریابی، ضمیمه شماره 31، گزارش اولین همایش دوپست کارآفرین برتر ایران، آذر ماه 1382، صص: 15-23.

4. Watson, W; Ponthieu, L. & Doster, J. (1995). *Business owner managers descriptions of entrepreneurship: a content analysis*. Journal of Constructivist Psychology. Vol.8, 23-51.

5. Roger, K. (2002). *Ostacles to small business growth in New Zealand*, Mrlborough Chamber of Commerce, Embargode Unit, 1, PM Tusday 26 March. Internet.

6. Thompson, D-M (2001) *Entrepreneurial success factors ten years later: Toward a theory developmental entrepreneurship*, Center for Entrepreneurship, Norfolk State University <http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson%202001/III/IIIG/IIIG.htm>.

7. Desilets, B and Kaganova, O, with participation by Artyemenko, G, Aliver, A, Demydyuk, F and Sergeeva, O. (2002). *Small Business Face Large Obstacles - Finding of a survey in Ukraine: Assessment and recommendations*, <http://www.entreprunership/entreprunership/SmallBusinessFaceLargeObstacles.htm>

8. میری، عبدالرضا (1375) بررسی تأثیر عوامل محیطی بر برنامه ریزی بازاریابی صنایع کوچک ایران. دانش مدیریت شماره 2، صص 34-33.

9. Bental, K. & Deborah, E. (1994) *Competition in young technology based firms: strategy identification, context and performance*. <http://www.Babson.Edu/entrep>.

10. احمد پور داریانی، محمود (1380). کارآفرینی: تعاریف. نظریات و الگوهای، تهران: شرکت پردیس 57. چاپ سوم.

11. باقریان، محمد (1380) نقش کارآفرینی در توسعه ملی - همایش کارآفرینی و فناوری پیش رفته، ماهنامه تدبیر، شماره 118.

- <http://karafarini.sharif.ir/ShowFullArticleWord.asp?ID=49>
35. Taylor, R. R (1989) Principles to grow by. Nation's Business, Vol. 77, No.7, 50-51.
36. Bierly, P.E & Daly, P. (2002) Knowledge management and performance in small manufacturing firms, Karen Wigginton, James Madison University, Internet.
37. مردانی گیوی، اسماعیل. ابراهیمی، ابوالقاسم (1382) جایگاه شرکت‌های کوچک و متوسط در نظام‌های اقتصادی اجتماعی، تدبیرسال چهاردهم، شماره ۱۳۲.
38. Bracker, J ; Keats, B. & Pearson, J. (1998) Planning and financial performance among small firms in a growth industry. Strategic Management Journal. Vol.9, No.3, 591-630.
39. Sexton, D. & Van Auken, P. (1985) A longitudinal study of small business strategic planning. Journal of Small Business Management, Vol.23, No.1, 7-15.
40. Wiklund, J. (2003). Organizational Knowledge and Intrepreneurial Orientation: Performance Implications, The External Environment and Firm performance, The Stevens Institute of Technology Wesley J. Howe Award for Excellence in Research on the Topic of Corporate Entrepreneurship. Internet.
41. Schwenk, C. & Shrader, C.B. (1993) Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta- analysis. Entrepreneurship Theory and Practice. Vol.17, No.3, 53-64.
42. Robinson, R. & Pearce, J. (1983) The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organization. Strategic Management Journal, Vol.4, No.2, 197-207.
43. Sharder, C.B.; Mulford, C. & Blackburn, V (1989) Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms. Journal of Small Business Management, Vol.27, October, 45-60.
44. Castrogiovanni, G.J (1996) Pre-startup planning and the survival of new business: theoretical linkages. Journal of Management. Vol. 22, No.6, 801-822.
45. Mintzberg, H (1994) The rise and fall of strategic planning. New York: Free Press.
- کنگره کارآفرینی در بخش بهداشت و درمان. تهران: انتشارات سیمای فرهنگ.
25. سالازار، ملیتو. تیونگ، سونیا. اکینو پاز اچ. دیاز (1380) مقدمه‌ای بر کارآفرینی. ترجمه: سیامک نطق، تهران: انتشارات کوهسار.
26. سعیدی کیا، مهدی (1382) آشنایی با کارآفرینی، تهران: نشر سپاس.
27. صمدآقایی، جلیل (1383) خلأقیت جوهره کارآفرینی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
28. کوراتکو، داندل اف. هاجتس، ریچاردام (1383) نگرشی معاصر بر کارآفرینی، ترجمه، ابراهیم عامل محرابی جلد اول، مشهد: انتشارات نشر دانشگاه فردوسی مشهد.
29. مریدی، سیاوش (1379) فرصتها و محدودیتهای کارآفرینی در اقتصاد ایران، مجله تدبیر شماره 109، دیماه 1379.
30. مقصدی، جعفر (1384) بررسی و مقایسه ویژگی‌های شخصیتی و روان‌شناختی کارآفرینان با افراد عادی در تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه علامه طباطبایی.
31. سهرابی، فرامرز، قصودی، جعفر، و کرمی، ابوالفضل (1385) ویژگی‌های کارآفرینان، مرکز کارآفرینی دانشگاه شریف. <http://karafarini.sharif.ir/ShowFullArticleWord.asp?ID=56>
32. بازرگان، عباس (1373) آموزش برای کارآفرینی در بخش غیرمتشکل اقتصادی. دانش مدیریت شماره 25 صص. 25-35.
33. مرکز کارآفرینی دانشگاه شریف (1386) آگاهی از سختیها و مشکلات شرکت‌های تازه تأسیس. <http://karafarini.sharif.ir/ShowFullArticle.asp?ID=59>, [http://66.102.9.104/search?q=cache: Thursday, April 26, 2007](http://66.102.9.104/search?q=cache:Thursday, April 26, 2007).
34. مرکز کارآفرینی دانشگاه شریف (1386) نقش شرکت‌های کوچک و متوسط در ایجاد اشتغال، مولد و تقویت، به نقل از سایت خانه کارآفرینان ایران