

## مهندسی فرهنگ کسب و کار در ایران

دکتر سید حمید خدادادحسینی<sup>P</sup>

پیمان متقی<sup>PP</sup>

### چکیده

فرهنگ یکی از تأثیرگذارترین عوامل در بروز رفتار فردی و جمعی است. یکی از بهترین استراتژی‌های ایجاد رفتار جدید «فرهنگ‌سازی» و «دستکاری فرهنگی» است. برای اینکه جامعه شاهد رفتارهای مطلوب باشد، قبل از هر اقدامی باید فرهنگ مطلوب تعیین شود که به آن مهندسی فرهنگ گویند. استراتژی رسیدن به فرهنگ مطلوب از طریق ابزار و امکانات سایر نظام‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی را مهندسی فرهنگی گویند. مهم‌ترین هدف چشم‌انداز توسعه‌یافتگی در سه حوزه اقتصاد، علم و فناوری است. توسعه بدون تلاش خلاقانه توأم با مسئولیت‌پذیری، ریسک و توفیق‌طلبی نیروی کار کشور امکان‌پذیر نیست. هدف این مقاله تعیین فرهنگ کسب و کار بر اساس سند چشم‌انداز ملی و همچنین پیشنهاد استراتژی‌های ممکن برای نیل به آن است. فرهنگ کار مطلوب در ایران هدف تحقیق بود که با مطالعه منابع تحقیقاتی و مراجعه به آرای خبرگان فرهنگ کارآفرینانه تعیین شد. برای نهادینه‌سازی آن سه استراتژی اجتماعی، اقتصادی و سیاسی پیشنهاد شد. در پایان نیز پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی ارائه شده است.

### کلیدواژه‌ها

مهندسی فرهنگ، مهندسی فرهنگی، فرهنگ کار، سند چشم‌انداز ملی

<sup>P</sup> دانشیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

<sup>PP</sup> عضو هیئت علمی پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات و دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

### مقدمه

کار کردن نیاز حیاتی انسان است. عواید حاصل از کار درونی و بیرونی است. عواید درونی کار احساس مفید بودن است. حس مفید بودن امید را در انسان زنده نگه می‌دارد. در نتیجه نرخ امید به زندگی، که از شاخص‌های مهم توسعه انسانی است، افزایش می‌یابد. یکی از مهم‌ترین عواید بیرونی کار تأمین مایحتاج زندگی است. باید از خود پرسید که آیا ما درست کار می‌کنیم؟ بررسی آمارها، مستندات، ادبیات علمی و مشاهده فضای کار حکایت از آن دارد که ما از یک فرهنگ کاری ضعیف برخورداریم. ما از لحاظ منابع طبیعی غنی هستیم ولی جزو کشورهای در حال توسعه محسوب می‌شویم، چون شاخص‌های توسعه اقتصادی ما نمایانگر وضعیت خوبی نیستند. توسعه اقتصادی دو هدف اصلی دارد: نخست افزایش ثروت و رفاه مردم جامعه (ریشه‌کنی فقر). دوم، ایجاد اشتغال. هر دو هدف در راستای عدالت اجتماعی است.

هدف این پژوهش تحلیل رابطه فرهنگ کار و توسعه‌یافتگی به‌ویژه در حوزه اقتصاد در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی است. این پژوهش به دنبال آن است، که با رویکرد مهندسی فرهنگی، راهکارهای علمی برای هموار کردن مسیر توسعه و اصلاح فرهنگ کسب‌وکار ارائه کند. این مقاله، با استفاده از بررسی نتایج تحقیقات گذشته و تجربیات سایر کشورها و مراجعه به آرا صاحب‌نظران، نتیجه‌گیری می‌کند که ترویج و نهادینه‌سازی فرهنگ کارآفرینی تحقق اهداف سند چشم‌انداز ملی را تسهیل و تسریع خواهد کرد.

### چارچوب نظری و ادبیات تحقیق

**فرهنگ کسب‌وکار:** فرهنگ یک ملت، منشأ تحولات عمده آن است. فرهنگ ملی، عاملی است که یک ملت را به تحرک و فعالیت تولیدی یا بیکارگی و خمودی تحریک می‌کند. این فرهنگ ملی است که باعث احساس غرور و عزت یا احساس ذلت در مقابل دیگران است. (مقام معظم رهبری، ۱۳۸۳) فرهنگ واکنشی است که انسان برای تطبیق با محیط از

خود نشان می‌دهد، ذاتی نبوده و کمتر درون‌زا است. (عبدی، ۱۳۸۷) فرهنگ کار از فرهنگ سازمانی و فرهنگ سازمانی از فرهنگ ملی نشأت می‌گیرد. اصطلاح فرهنگ کار ترکیبی از دو مفهوم فرهنگ و کار است. هنگامی که سخن از فرهنگ به میان می‌آید، مراد روش یا چگونگی انجام و عینیت یافتن موضوعی مشخص است. چگونگی کنش یا رفتار در قلمرو مشخص ریشه در باورها، اعتقادات، دانش، معلومات و در مجموع پذیرفته شده‌های مشترک اعضای یک جامعه یا گروه دارد. به‌عنوان مثال هنگامی که از فرهنگ مصرف مواد غذایی شهروندان آمریکایی سخن به میان می‌آید منظور نوع نگرش، دانش و اعتقادات درونی شده مردم دربارهٔ مصرف مواد خوراکی است. چنین پنداشت‌هایی که اغلب نانوشته است به رفتارهای خاصی (مثلاً افراط یا بی‌توجهی به مقدار غذا در هنگام رفع گرسنگی یا جشن‌ها) منجر می‌شود. در رابطه با مفهوم فرهنگ، ادگار شاین می‌گوید که فرهنگ ساخته یک گروه انسانی است. هر جا که یک گروه دارای حد کافی از تجارب مشترک باشد فرهنگ شکل می‌گیرد. خانواده و گروه‌های کاری اولین محل شکل‌گیری فرهنگ هستند. ملیت، مذهب، زبان، زمینه‌های فنی و علمی مشترک مربوط به یک گروه کوچک یا بزرگ عوامل ایجاد فرهنگ کار است. (علاقبند، ۱۳۸۵)

کار تعاریف چندگانه‌ای دارد. کار در فلسفه به معنای هر فعلی است که از فاعل سرزند. در این حالت تمام موجودات هستی حتی خداوند کار می‌کنند. در فیزیک کار به انرژی در حرکت اطلاق می‌شود. تعریف مورد نظر در فرهنگ کسب‌وکار، بعد اقتصادی آن است، که به معنای فعالیت‌های فکری و یدی انسان است، که موجب ایجاد ارزش افزوده در تولید کالا یا خدمات شود. (همان) *رتال جامع علوم انسانی* همان تعریف کسب‌وکار مجموعه ارزش‌ها، باورها و دانش‌های مشترک و پذیرفته شده یک گروه کاری در انجام فعالیت‌های معطوف به تولید و یا ایجاد ارزش افزوده است. هنگامی که فرهنگ کسب‌وکار در یک سازمان یا جامعه ضعیف ارزیابی می‌شود بدین معنا است که کارکنان به انجام کار مفید، مولد و خلاقانه تمایل ندارند. در نتیجه فعالیت آنها از راندمان و

## ۴۲ ■ نامه پژوهش فرهنگی، سال دهم، دوره سوم

اثربخشی کمتری برخوردار است و منابع به کار گرفته شده حداکثر بازده ممکن را نخواهد داشت.

**مهندسی فرهنگ و مهندسی فرهنگی:** مهندسی فرهنگ فرایندی است که هدف آن تعیین فرهنگ مطلوب یا فرهنگ هدف است. مهندسی فرهنگ همانند برنامه‌ریزی استراتژیک دارای مراحل مختلفی است. برای مهندسی فرهنگ نخست باید فرهنگ آرمانی را شناخت، سپس فرهنگ موجود را شناسایی و با توجه به امکانات و محدودیت‌های محیط درونی و بیرونی فرهنگ مطلوب (هدف) را تعیین کرد. (ناظمی، ۱۳۸۵) به عبارت دیگر مهندسی فرهنگ نقشه هدف است. اما چگونگی رسیدن به این هدف با استفاده از کلیه امکانات و ابزار موجود اعم از اقتصادی، سیاسی و اجتماعی، مهندسی فرهنگی یعنی همان استراتژی است. به عبارت دیگر مهندسی فرهنگی نقشه راه است. در مهندسی فرهنگی هم باید کارکردها را مشخص کرد و هم ساختارها را متناسب با آن شکل داد. مهندسی فرهنگی کشور، نیازمند داشتن نگاهی بلندمدت و بصیرتی راهگشا به آینده فرهنگی است. (ناظمی، ۱۳۸۵) مهندسی فرهنگی، نوسازی و بازسازی نظام کلان کشور، ساختارها، دستگاه‌ها، سیاست‌ها و قوانین و سازوکارها برای تحقق فرهنگ آرمانی و فرهنگ هدف است. مهندسی فرهنگی راه رسیدن به هدف یعنی فرهنگ مطلوب است.

اصلی‌ترین کارکرد نظام فرهنگی تعیین و تبیین فرهنگ هدف است. تعیین فرهنگ هدف از طریق مهندسی فرهنگ صورت می‌پذیرد. مهندسی فرهنگ باید تبلیغ شده و آموزش داده شود. کارکرد دیگر نظام فرهنگی تهیه نقشه مهندسی فرهنگی کشور است. در این نقشه چگونگی جاری شدن فرهنگ مطلوب و هدف مشخص می‌شود. نظام‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی و همه دستگاه‌های زیر مجموعه آن، با سازوکارهایی که در حوزه تصمیم‌گیری و اجرا وجود دارد، مجاری جاری شدن فرهنگ مطلوب بوده که موجبات تحقق فرهنگ هدف را فراهم می‌سازند. (جلالی و حسینی، ۱۳۸۵)

مهندسی فرهنگ با مهندسی فرهنگی و نیز مهندسی دستگاه‌های فرهنگی متفاوت است.

مهندسی فرهنگ، ترسیم نقشه محتوایی و تعیین نسبت اجزایی است که کلیت فرهنگ را شکل می‌دهد. نقشه‌ای که ناظر به وضع موجود باشد و در عین حال گام‌های حرکت به سمت وضع مطلوب را ترسیم کند. در این نقشه، اجزا و لایه‌های نگرشی، ارزشی و رفتاری فرهنگ به تفصیل مورد توجه قرار گرفته و نسبت میان آنها، میزان تأثیرگذاری هر یک بر سایر اجزا و لایه‌های (مثبت و منفی) در وضع موجود و مطلوب مشخص و شبکه تعامل آنها ترسیم می‌شود. اما مهندسی فرهنگی جامعه، بخشی اساسی و مهم از مهندسی اجتماعی است که در رابطه‌ای متقابل، ضلع فرهنگی جامعه را در میان کارکردهای مختلف اقتصادی، سیاسی و اجتماعی بخش‌های گوناگون مورد توجه قرار می‌دهد. و برای مراقبت و تقویت آن مجموعه‌ای منسجم از راهکارها را ارائه می‌کند. (روحانی، ۱۳۸۷)

### تعیین وضعیت موجود فرهنگ کسب‌وکار در ایران

دیدگاه ما نسبت به کار مبتدل است. ما کار را فقط برای درآمد می‌خواهیم و بنابراین اگر بتوان از راه بیکاری درآمد به دست آورد از کار استقبال نمی‌کنیم. (ملکیان، ۱۳۸۷) هدف ما اشتغالی است که فقط متضمن پول درآوردن باشد. خود آرمانی ما خود ثروتمند است، چون این اعتقاد وجود دارد که ثروت می‌تواند قدرت را بخرد. خود آرمانی ما خود کارورز، خلاق و مولد نیست. در محیط‌های کار ایران، عموماً حاشیه‌های کار بر خود کار غلبه دارند. وقتی حاشیه بر متن بچربد دیگر کار و فعالیت خلاق و مولد مهم نیست. (قاضی مرادی، ۱۳۸۶) در سال ۱۳۸۵ حداد عادل بیان کرد که جامعه ما از حیث فرهنگ کار مشکل دارد و مردم ایران تنبل هستند. عبدی (۱۳۸۷) معتقد است این تنبلی ناشی از مصرف‌گرایی ماست. وی علت مصرف‌گرایی را اقتصاد نفتی می‌داند. روحیه کارمندی و حقوق‌بگیری، که ضد تولید و پیشرفت و توسعه است، یکی دیگر از مشکلات فرهنگ کسب‌وکار در ایران است. فضای فرهنگی کسب‌وکار در ایران عاری از خلاقیت، ریسک‌پذیری و رفتار کارآفرینانه است. فرهنگ کسب‌وکار انفعالی است. کارجویان منتظر ایجاد کار از سوی دولت هستند. کارکنان

نیز تنها وقتی که کاری به آنها واگذار شود انجام می‌دهند. کمتر کسی در محیط‌های کاری خودکار است، یعنی با رفتار کارآفرینانه سعی در ایجاد کار مفید و مولد می‌کند. اکثراً کار را برای خود کار نمی‌خواهند. به عبارت دیگر انگیزه کار کردن بیشتر بیرونی است تا درونی. کمتر کسی از خود کار لذت می‌برد. بیشتر افراد به دنبال نتایج بیرونی مثل درآمد و تشخص ناشی از کار هستند. بیشتر جوانان بعد از فراغت از تحصیل و کسب شرایط لازم برای ورود به بازار کار به دنبال استخدام هستند. آنها کمتر به فکر راه‌اندازی کسب‌وکار برای خود می‌افتند. بیشتر آنها به فرهنگ آب باریکه، که از ویژگی‌های فرهنگ کسب‌وکار در ایران است، پایبند هستند. ریسک‌پذیری و روحیه کارآفرینی در کارجویان بسیار پایین است. بیشتر نیروی فعال کار برای کسب مدرک هدر می‌رود، چون معیار ارتقای سازمانی بیشتر مدرک است تا خروجی<sup>۱</sup> کارکنان. معیارهای ارزیابی عملکرد بیشتر فرایندگراست تا نتیجه‌گرا. نظام پرداخت بیشتر بر اساس مدرک یا پست سازمانی طراحی می‌شود تا عملکرد کارکنان. سیستم‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد در ایران کمتر یافت می‌شود.

کار غیرمولد (دلالی) بیشتر از کار مولد تشویق می‌شود. انسان غیرمولد از انسان مولد زرتنگ‌تر و باهوش‌تر خوانده می‌شود. از منظر کارکنان تظاهر به کار (دورویی) و چاپلوسی از ویژگی‌های افراد موفق در محیط کار به حساب می‌آید. همچنین از منظر مدیران سرسپردگی و خاموشی و شکایت و انتقاد کمتر از ویژگی‌های کارکنان موفق محسوب می‌شود.

دستمزد در جامعه‌ای مثل ایران، حاصل فروش نیروی کار نیست، بلکه نتیجه حضور فرد در محیط و تلاش او برای حل مناسبات شخصی است. در ایران مهم این نیست که فرد در هر جایگاه یا سلسله‌مراتبی که قرار دارد چه می‌کند، بلکه مهم این است که در این جایگاه با آنان که در مورد او تصمیم می‌گیرند چه نوع رابطه شخصی دارد.

هر فرد در محیط کار بیش از دغدغه کار، پیوسته نگران و جویای موقعیت حامی‌اش

است تا به محض درک تزلزلی در قدرت او، به حامیان دیگر روی آورد و با آنان بیعت کند تا اشتغالش محفوظ بماند. (قاضی مرادی، ۱۳۸۵)

### ترسیم فرهنگ کسب و کار مطلوب (مهندسی فرهنگ کسب و کار)

بهترین مرجع برای ترسیم فرهنگ کسب و کار مطلوب سند چشم‌انداز بیست ساله است. به عبارت دیگر فرهنگ مطلوب اعم از فرهنگ ملی، فرهنگ کسب و کار یا فرهنگ سازمانی به اعتبار سند چشم‌انداز تعریف می‌شود. البته برای روایی بیشتر بعد از احصای مؤلفه‌های فرهنگ کار مطلوب بر اساس سند چشم‌انداز می‌توان از مصاحبه با خبرگان یا فن دلفی نیز استفاده کرد.

در سند چشم‌انداز چنین آمده است که در سال ۱۴۰۴ هجری شمسی، ایران کشوری است توسعه‌یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه با هویتی اسلامی و انقلابی و الهام‌بخش در جهان اسلام. اما چگونه می‌توان به این هدف مطلوب رسید؟ الزامات تحقق آن چیست؟ مهم‌ترین مؤلفه برای تحقق اهداف سند چشم‌انداز کدام است؟ بررسی نظر خبرگان حکایت از این دارد که مهم‌ترین مؤلفه برای تحقق اهداف سند چشم‌انداز فرهنگ است. به عبارت دیگر، فرهنگ موجود تحرک لازم را، برای حرکت به سمت افق ۱۴۰۴، ایجاد نمی‌کند، لذا مهندسی فرهنگ ضروری است. اینکه فرهنگ مطلوب چیست و چگونه می‌توان آن را نهادینه کرد بحث مهندسی فرهنگی است که در بخش بعدی به آن پرداخته می‌شود.

مراد ما در این مقاله تعیین فرهنگ کسب و کار مطلوب به اعتبار سند چشم‌انداز و نظر خبرگان است. با تحلیل محتوای سند چشم‌انداز، که به دنبال رسیدن به جایگاه اول در منطقه با اتکا به سهم برتر نیروی انسانی در تولید ملی و اصول اخلاقی و ارزش‌های اسلامی و نیل به اشتغال کامل با حفظ کرامت و حقوق انسان‌ها است، مؤلفه‌های فرهنگ کسب و کار عبارتند از:

- فعال بودن

- مسئولیت‌پذیری

- برخورداری از وجدان کاری

- انضباط و نظم‌جویی

- روحیه تعاون

- دانش‌طلبی

بررسی نظر خبرگان نیز حکایت از مؤلفه‌های مهم دیگری برای تحقق اهداف سند

چشم‌انداز دارد:

- ریسک‌پذیری

- گرایش به نوآوری

- توفیق‌طلبی

با ترویج فرهنگ کارآفرینانه در فضای کسب‌وکار کشور می‌توان خوشبین بود که تحقق آرمان‌های سند چشم‌انداز تسهیل و تسریع شود. اما چگونه می‌توان روح کارآفرینی را در فضای کسب‌وکار کشور دمید؟

### چگونگی رسیدن به فرهنگ کسب‌وکار مطلوب (مهندسی فرهنگی کسب‌وکار)

با استفاده از فرایند مهندسی فرهنگ و با توجه به مؤلفه‌های فرهنگی سند چشم‌انداز، نتیجه‌گیری شد که فرهنگ کسب‌وکار مطلوب کشور فرهنگ کارآفرینانه است. چگونگی رسیدن به فرهنگ مطلوب، کارکرد مهندسی فرهنگی است. خروجی مهندسی فرهنگ، نقشه هدف و خروجی مهندسی فرهنگی نقشه راه است.

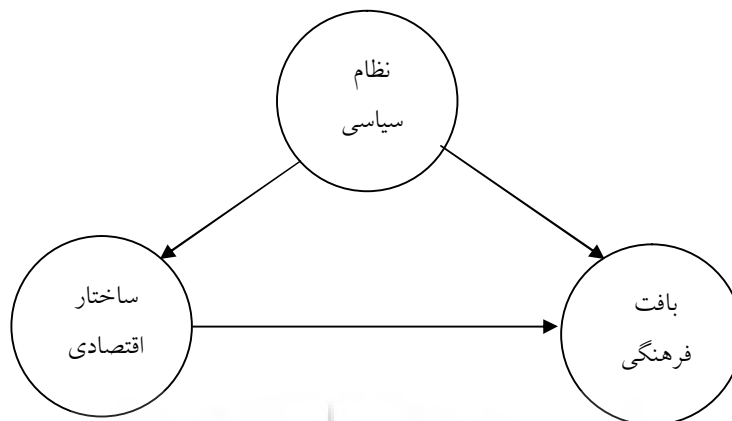
قاضی مرادی (۱۳۸۶) بیان می‌کند که مناسبات و ارزش‌های اجتماعی از سامان کلی اقتصادی و سیاسی جامعه متأثر است. فرهنگ واکنشی است که انسان برای تطبیق با محیط از خود نشان می‌دهد، ذاتی نیست و کمتر درون‌زا است. وقتی گفته می‌شود کسی مرد یا زن



#### مهندسی فرهنگ کسب و کار در ایران ■ ۴۷

است به یک امر ژنتیکی و جنسیتی ثابت اشاره می‌کنیم. در حالی که وقتی می‌گوییم فرهنگ کسی این گونه است، به این معنی نیست که آن فرهنگ در آن فرد ثابت است. اگر بپذیریم فرهنگ امر ثابتی است، که می‌تواند تأثیرات دیگری داشته باشد، پس نمی‌توان آن را تغییر داد. اگر فکر کنیم فرهنگ متغیر مستقل است، بنابراین باید گفت فرهنگ یک جامعه همین است و تا ابد هم همین خواهد بود. در نتیجه فرهنگ واکنش جامعه و انسان برای انطباق با محیط خود است. اما این مسئله به این معنا نیست که فرهنگ بر آن محیط تأثیری ندارد. (عبدی، ۱۳۸۷) زمانی که انسان با فرهنگی خو پیدا کند، حتی اگر محیط تغییر کند، فرهنگ تا حدود زیادی در انسان ریشه دوانده و پایدار باقی می‌ماند و برای تغییر آن به زمان نیاز داریم. به همین دلیل شخصی که در محیطی مثل ایران زندگی کرده زمانی که به محیط دیگری می‌رود، فرهنگ خود را تا حد زیادی حفظ می‌کند، زیرا در او ریشه دوانده است. فرهنگ نقش متغیر مستقل و تأثیرگذار را بازی می‌کند. آیا این برای اصلاح جامعه باید فرهنگ را تغییر داد؟ خیر. تلاش برای تغییر فرهنگ ایرادی ندارد اما تغییر فرهنگی زمانی مؤثر است که ساختارها و محیط ایجادکننده آن فرهنگ را هم تغییر دهیم. تا زمانی که منشأ ایجادکننده آن فرهنگ در جامعه وجود دارد و آن را بازتولید می‌کند، نمی‌توان این مبارزه را انجام داد. زمانی که منشأ را از بین می‌برید بخشی از فرهنگ مقاومت می‌کند. در اینجا فرهنگ نقش بازدارنده و مستقلاً بازی می‌کند اما در عرف جامعه، همه علاقه دارند مشکلات را فرهنگی بدانند. عبدی (۱۳۸۷) معتقد به تقدم اصلاحات در اقتصاد و سیاست بر فرهنگ است.

برای مهندسی فرهنگی دو مدل وجود دارد: در مدل اول باید ابتدا نظام سیاسی اصلاحات مورد نیاز در راستای تحقق اهداف سند چشم‌انداز را انجام دهد. این اصلاحات بر بافت فرهنگی اثر گذاشته و آن را با خود همسو می‌کند. باید همزمان با انجام اصلاحات یکپارچه در ساختار اقتصادی، اصلاحات سیاسی و فرهنگی را قوام بخشید.



در مدل دوم ابتدا باید با اصلاح ساختار اقتصادی، اصلاحاتی در نظام سیاسی ایجاد کرد. این فرایند منجر به اصلاح بافت فرهنگی به سمت فرهنگ مطلوب می‌شود.



در هر دو مدل اصلاحات فرهنگی ایجاد شده خود بر نظام سیاسی و ساختار اقتصادی اثر گذاشته و مقوم اصلاحات در آنان خواهد شد.

### فرهنگ کارآفرینانه (فرهنگ کارآفرینی)

کارآفرینی مفهومی است که همراه با خلقت بشر وجود داشته است. به تعبیری دیگر،

کارآفرینی کانون و مرکز ثقل کار و تلاش و پیشرفت بشر، در عصر مدرنیته، تلقی می‌شود. به زبان ساده، «کارآفرینی» همان فرایند تأسیس و یا توسعه کسب‌وکار، بر مبنای یک فکر و ایده نو است. جفری تمونز کارآفرینی را ایجادکننده یک چیز ارزشمند از هیچ می‌داند و کارآفرین کسی است که از قدرت درک بالا برخوردار است و توان پیدا کردن خلأ و فرصت‌ها را دارد. او می‌تواند در جامعه، از طریق پرورش ایده و تبدیل فکر خود به یک محصول جدید، اقدام به ارزش‌آفرینی از هیچ نماید. این ارزش می‌تواند یک ارزش اقتصادی، سیاسی و یا اجتماعی و حتی فرهنگی باشد. (سعیدی)

کارآفرینی، به منظور رشد و نمو در جوامع، نیازمند وجود فرهنگ خاصی است. اگر از دیدگاه «شیوه زندگی» به فرهنگ بنگریم، نمی‌توانیم آن را از مقوله کار و نحوه کسب درآمد نیز جدا بدانیم. کار و فرهنگ همواره و در تمام جوامع بر یکدیگر تأثیر متقابل داشته‌اند. روش‌های رایج کسب درآمد تا حد زیادی بر نحوه رفتار افراد و تعامل آنها با یکدیگر مؤثر است. گسترش کارآفرینی نیز به عنوان عامل ایجاد اشتغال و تولید ثروت در جامعه، نتایج فرهنگی ویژه‌ای را در پی خواهد داشت که قابل تأمل و بررسی است.

بدون توجه کافی به مقوله «توسعه فرهنگ کارآفرینی» نمی‌توان به شاخص‌های رشد و توسعه که از طریق تغییر در روند تولید، بهره‌وری و توان‌افزایی فنی و صنعتی در عرصه اقتصاد حاصل می‌شود، دست یافت. (Joseph & Igor, 1999)

جامعه‌شناسان و روانشناسان، ابعاد فرهنگی و اجتماعی تأثیرات محیط بر فرد و ویژگی‌های شخصیتی آن را بررسی کرده‌اند. بی‌شک در توسعه فرهنگ کارآفرینی نیز عوامل متعددی دخیل هستند که ضروری است درجه تأثیرگذاری هر یک از آنان مشخص شود.

### نظریه فرهنگ کارآفرینی پارسنز

پارسنز، جامعه‌شناس شهیر آمریکایی، که نظریه‌های خود را در چهار نظام زیستی، فرهنگی، نظام اجتماعی و دینی بیان کرده است. او توسعه فرهنگ خلاقیت و ابتکار را

## ۵۰ ■ نامه پژوهش فرهنگی، سال دهم، دوره سوم

محصول نظام اجتماعی و تحت تأثیر نهاد خانواده و مدرسه می‌داند که در پرتو آن انگیزه کنشگران برای به عهده گرفتن نقش‌های تولیدی بالا می‌رود. در همین خصوص باید به شیوه جامعه‌پذیری، میزان رشد و انسجام شخصیت، استقلال فردی، طرز تلقی از کار در جامعه، سخت‌کوشی، پشتکار و وقت‌شناسی نیز اشاره کرد.

### نظریه فرهنگ کارآفرینی ماکس وبر

ماکس وبر، جامعه‌شناس بزرگ آلمانی، در تشریح و تبیین چگونگی شکل‌گیری تمدن نوین صنعتی و سرمایه‌داری در مغرب زمین، به مفهومی اشاره می‌کند که به زبان امروزی همان فرهنگ کارآفرینی است. وبر توسعه فرهنگ کارآفرینی را متأثر از چهار عامل تشویق به کار برای سعادت، خطرپذیری برای تغییر سرنوشت، برنامه‌ریزی برای آینده و صرفه‌جویی می‌داند. (Haug & Pardy, 1999)

### نظریه فرهنگ کارآفرینی مک‌کله‌لند

مک‌کله‌لند، روانشناس اجتماعی معاصر، نظریه نیاز به موفقیت را برای اولین بار در مباحث اجتماعی مطرح کرد. وی معتقد بود جوامعی که دارای نیاز به موفقیت پایین هستند، نرخ سرمایه‌گذاری و خطرپذیری در آنها پایین است و به تبع توسعه نیافته هستند. در جوامعی که نیاز به موفقیت بالاست، نرخ سرمایه‌گذاری و خطرپذیری نیز بالاست. در این جوامع افرادی پیدا می‌شوند که کسب‌وکار جدیدی را راه‌اندازی می‌کنند، شرکت یا واحد اقتصادی را سازماندهی می‌کنند و ظرفیت تولیدی و بهره‌وری آن را افزایش و بهبود می‌بخشند. مک‌کله‌لند چنین افرادی را کارآفرین می‌نامد و عواملی نظیر شیوه جامعه‌پذیری، شیوه‌های تربیتی والدین، طبقه اجتماعی والدین، ایدئولوژی حاکم، مذهب و تحرک اجتماعی را عوامل مؤثر بر توسعه فرهنگ کارآفرینی می‌داند. توجه خاص او در امر کارآفرینی به فرهنگ است و مناسب‌ترین نوع جامعه‌پذیری را تقویت استقلال فردی و ایجاد اعتماد به نفس می‌داند که موجب کارآفرینی می‌شود. (Brockhaus & Hurwitz, 2000)

فرهنگ و مناسبات فرهنگی از چند جهت بر مقوله‌ای همچون کارآفرینی تأثیرگذار است. در سطح فردی فرهنگ بسترساز زمینه‌هایی است که افراد هر جامعه را، در چارچوب ارزش‌ها و هنجارهای مشخص، در جهت استقلال‌طلبی، خلاقیت فردی، آینده‌نگری و بالاخره کارآفرینی سوق می‌دهد. فرهنگ می‌تواند با تأثیر به تمایل افراد جامعه برای اقدام به فعالیت‌های کارآفرینانه عاملی تعیین‌کننده به شمار آید. فرایند کارآفرینی و فرد کارآفرین هر دو محصول و برآیند مناسبات اجتماعی و فرهنگی هستند. چنانچه زمینه‌ها، ارزش‌ها، نگرش‌ها، قواعد و باورها به گونه‌ای باشد که توجه به زندگی و رفاه فردی و اجتماعی، مطلوبیت ثروت مادی، اعتماد به دیگران، آینده‌نگری و ریسک‌پذیری را تشویق و ترویج نماید، می‌توان انتظار داشت که فرایند کارآفرینی در چنین جامعه و فرهنگی از زمینه‌های مساعدی برای رشد و گسترش برخوردار باشد. (طیّبی، ۱۳۸۷)

ظهور کارآفرینان به ارزش‌های فرهنگی و یا آرمان‌هایی که عامه به عنوان استانداردهای رفتار اجتماعی پذیرفته‌اند، بستگی دارد. کارآفرینان معمولاً از فرهنگ‌هایی می‌آیند که توجه ویژه‌ای به فعالیت‌هایی چون رقابت، کسب‌وکار، وقت، نظم، وضعیت اجتماعی، کار و پول دارند.

### ۱. آرمان‌های رقابت

بسیاری از کارآفرینان از فرهنگ‌هایی آمده‌اند که آرمان‌های رقابت در آنها مورد تأیید هستند. رقابت خوب می‌تواند سالم باشد و کارآفرینی در شرایط رقابت سالم شکوفا می‌شود.

### ۲. توجیه زمانی

کارآفرینان آینده‌نگر بوده و معمولاً دارای فرهنگی هستند که صرف‌نظر کردن از رضایت و سود آنی را برای پاداش‌های بزرگ آینده محترم می‌شمارند. فرهنگ‌هایی که به زمان حال بر اساس آینده بنگرند موجب رشد روحیه کارآفرینی می‌شوند.

۵۲ ■ نامه پژوهش فرهنگی، سال دهم، دوره سوم

### ۳. نظریاتی درباره کسب و کار

خرید و فروش یکی از مولدهای کارآفرینی است. بسیاری از کارآفرینان موفق امروز، کسب و کار خود را به عنوان فروشنده شروع کرده‌اند. فرهنگ پرورش دهنده کارآفرینی حتی خرید و فروش کالاهایی مانند سیگار و ساندویچ را که برای امرار معاش صورت می‌گیرد محترم می‌شمارد و به آنها به چشم حقارت نگاه نمی‌کند.

### ۴. طبقات اجتماعی

فرهنگی که خواستار پرورش کارآفرینی باشد باید مردم را به خاطر دستاوردهایشان و نه مقتضیات تولدشان طبقه‌بندی کند. سیستم فرقه‌ای هند مردم را به دسته‌های جدا از هم تقسیم می‌کند. اما در فرهنگ‌هایی که کارآفرینی تشویق می‌شود (مانند هنگ‌کنگ، سنگاپور و فیلیپین) فرد می‌تواند بر اساس فعالیت‌ها و دستاوردهایش، در جامعه ترقی یا تنزل کند. کسی که با صداقت و سخت‌کوشی ثروتمند شده باشد محترم است.

یکی دیگر از منابع مهم فرهنگی در کارآفرینی اصول اخلاق کاری است. فرهنگ باید کار را به عنوان یک وظیفه ببیند، کار مؤثر و صادقانه را ارج نهد و درعین حال تنبلی را تقبیح و شخص تنبل را تنبیه کند. نمونه این فرهنگ در دوران انقلاب صنعتی دیده شده است. مطالعاتی برای یافتن دلایل ترقی عظیم برخی از کشورها در آن دوران انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد که کارآفرینانی که مسئول ایجاد این پدیده بودند بر اساس اصول اخلاق کاری کالونیست کار می‌کردند. کالوین یک شخصیت مذهبی پروتستان بود که اعتقاد داشت کار کردن در روی زمین یک دستور الهی است. این عقاید نه تنها به پشتکار افراد کمک کرد بلکه موجب پرهیز از تساهل (آسان‌گیری) در آنها شد.

### ۵. نظریاتی درباره پول

مردم صرفه‌جو که قدر پول را می‌دانند خرید کالاهای لوکس را هدر دادن پول می‌دانند. وقتی مردم ارزش بیشتری برای ارزانی و قابل استفاده بودن کالا قائل شوند و زیبایی و دوام

را در نظر نگیرند در حقیقت موجب تشویق کارآفرینی شده‌اند. این گونه تفکرات موجب اختراع و ابتکار می‌شود، زیرا کارآفرینان سعی می‌کنند راه‌هایی برای تولید کالاهای ارزان‌تر و پرفایده با استفاده از مواد، روش‌ها و ماشین‌آلات بیابند. (احمدیان راد، ۱۳۸۵)

در فرهنگی که برای تمام جنبه‌های کارآفرینی همچون رئیس خود بودن، فرصت‌های شخصی را دنبال کردن، موفقیت و پول درآوردن ارزش زیادی قائل است، درصد بالایی تأسیس شرکت تعجب‌آور نیست.

### ویژگی‌های فرهنگ کارآفرینی

فرهنگ کارآفرینانه به عنوان فرهنگ کار مطلوب برای تحقق توسعه‌یافتگی کشور در حوزه‌های اقتصاد، علم، و فناوری از ابعاد و ویژگی‌های خاصی برخوردار است. ویژگی‌های فرهنگ کارآفرینانه بر اساس برآیند تحقیقات گذشته به شرح زیر است:

### کارآفرینی، فرهنگ درک تغییر و کشف فرصت

کارآفرینان و شرکت‌های کارآفرین همگام با تغییرات گام برمی‌دارند و می‌کوشند فرصت‌های ایجادشده در جریان این تغییرات را کشف و از آنها بهره‌برداری کنند. همگامی با تغییرات مستلزم بستری فرهنگی است که به تغییر بها می‌دهد و به استقبال آن می‌رود. بستری که می‌تواند در صورت لزوم، رهیافت‌ها و عملکردهای سنتی و قدیمی را کنار گذارد و رهیافت‌های نوینی را برگزیند. (Baron, & Jeffrey, 2000)

در عمیق‌ترین لایه‌های فرهنگ کارآفرینی یک باور اساسی نهفته است: «نمی‌توان در امواج سهمگین تحولات، جزیره‌ای کوچک و باثبات ساخت و یا قراردادن حصارهای به ظاهر مستحکم، جامعه را از تبعات مثبت و منفی تحولات، مصون نگاه داشت».

### کارآفرینی، فرهنگ مشارکت

در شرکت‌های کوچک کارآفرینی ساختار سازمانی ساده‌تری دارد و سلسله مراتب بسیار

#### ۵۴ ■ نامه پژوهش فرهنگی، سال دهم، دوره سوم

مختصر و مفید است. در حالی که در ساختارهای منسجم و گسترده سازمان‌های سنتی، سلسله مراتب گسترده‌ای حکمفرماست. در این سازمان‌ها فرهنگ تضمین امنیت شغلی در مقابل «اطاعت» شکل می‌گیرد. اما در شرکت‌های کوچک (بناگاه‌های کارآفرینی) بیشتر ساختار شبکه‌ای وجود دارد و به جای فرایندهای عمودی، فرایندهای افقی جاری است. با کم‌شدن سلسله مراتب و برداشتن مرزها روابط بیشتر بر مبنای مشارکت و درک متقابل شکل می‌گیرد. (Baron & Jeffrey, 2000)

#### کارآفرینی، فرهنگ خلاقیت

کارآفرینان افراد خلاق هستند که ایده‌های نو تولید می‌کنند و آن را در قالب یک کسب‌وکار به سرانجام می‌رسانند. به علاوه در شرکت‌های کارآفرین کارکنان می‌توانند به دنبال ناشناخته‌ها بروند و روش‌های جدید را به محک تجربه بگذارند. در این شرکت‌ها افراد با خلاقیت و ابتکار عمل تشویق می‌شوند. بها دادن به خلاقیت نه تنها در درازمدت باعث رشد و توسعه شرکت‌ها می‌شود، بلکه زمینه مناسبی را برای رشد و شکوفایی استعدادها و ظرفیت‌های انسانی فراهم می‌کند. (Baron & Jeffrey, 2000)

#### کارآفرینی، فرهنگ استقلال‌طلبی و قبول مسئولیت

کارآفرینان افرادی هستند که روحیه استقلال‌طلبی (روی پای خود ایستادن) را دارند و حاضرند مسئولیت کار و اشتغال خود (حتی دیگران) را برعهده گیرند. این افراد معتقدند باید بر پایه توانایی‌ها، شایستگی‌ها و افکار خود امرار معاش کنند و اساساً روحیه «کارمندی» ندارند. در ساختار سازمان‌های گسترده و سنتی «امنیت شغلی» بهایی بود که در مقابل «اطاعت» به کارکنان پرداخت می‌شد. اما در شرکت‌های کوچک کارآفرین نه «امنیت شغلی» به معنای فراگیر آن وجود دارد و نه «اطاعت». در چنین شرکتی کارکنان خودگردان، خطرپذیر و مسئولیت‌پذیرند و همه خود را در برابر منافع خود و شرکت و جلب رضایت مشتری، مسئول و پاسخگو می‌دانند. (Igor & Joseph, 1999)



### کارآفرینی، فرهنگ مخاطره‌پذیری

کارآفرینان باید مخاطره‌پذیر باشند، یعنی بتوانند نسبت به موقعیت، شرایط، امکانات و در یک کلام آینده خود خطر کرده و برای کسب «موفقیتی محتمل» مبارزه کنند. باید دولت یا دیگر حامیان مستقل حاضر به پذیرش مخاطره مورد نیاز کارآفرین باشند و برایش «سرمایه مخاطره‌پذیر» فراهم و او را در مراحل مختلف کارآفرینی همراهی کنند. افرادی که دارای روحیه محافظه‌کاری و یا کارمندی هستند، اساساً کارآفرینان موفق نخواهند بود.

(Eliza & Elwood, 1999)

### چگونگی نهادینه‌سازی فرهنگ کارآفرینانه

کارکردهای مهم یک نظام فرهنگی ایجاد هماهنگی و انسجام و همبستگی بین نهادها و اجزای مختلف نظام اجتماعی است، به گونه‌ای که یکپارچگی آن حفظ شود. برای نظام فرهنگی هر جامعه دست کم می‌توان پنج کارکرد ذکر کرد:

۱. تأمین نیازهای فیزیولوژی،

۲. ایجاد ارتباط جمعی،

۳. دادن هویت فرهنگی خاص بر اعضا،

۴. حفظ و تداوم و بقای جامعه،

۵. ایجاد و حفظ همبستگی و انسجام اجتماعی.

اگر فرهنگی بخواهد در یک جامعه باقی بماند و از سوی اعضای آن جامعه حفظ و مقدس شمرده شود، باید از کارکردهای فوق برخوردار باشد. در غیر این صورت همواره فرهنگی پیرو به‌دنبال عناصر فرهنگی جوامع دیگر خواهد بود تا بتواند از طریق آن عناصر این کارکردها را پاسخ دهد.

فرهنگی که خواستار پرورش کارآفرینی باشد باید آرمان‌های رقابت منصفانه و صادقانه را تأیید کند. کارآفرینی در شرایط رقابت سالم شکوفا می‌شود و رقبا را برای یافتن راه‌های

## ۵۶ ■ نامه پژوهش فرهنگی، سال دهم، دوره سوم

مؤثرتر برای استفاده و اداره منابع تشویق کرده و آنها را از روش‌های غیرمنصفانه تجارت برحذر می‌دارد. در فرهنگ پرورش‌دهنده کارآفرینی باید با برنامه‌ریزی طولانی‌مدت اوضاع آینده را پیش‌بینی کنند. در این فرهنگ باید به افراد بیاموزند که از رضایت و سود آنی برای دستیابی به پاداش‌های بزرگ آینده صرف نظر کنند. فرهنگ‌هایی که زمان حال را بر اساس آینده بنگرند موجب رشد روحیه کارآفرینی می‌شوند. برای تقویت فرهنگ کارآفرینی افراد باید بنا بر فعالیت‌ها و دستاوردهایشان ترقی کنند نه طبقات اجتماعی یا پست سازمانی. در این فرهنگ باید کار را یک وظیفه ببینند، کار مؤثر و صادقانه را ارج نهند و در عین حال تنبلی را مورد تنبیه قرار دهند. (سالازار، ۱۳۸۰)

برای مهندسی فرهنگی کارآفرینی یکی از استراتژی‌های زیر می‌تواند استفاده شود:

**استراتژی اجتماعی:** در این استراتژی خانواده و آموزش و پرورش کانون تحول قرار می‌گیرد. برای این منظور باید با ارائه برنامه‌های آموزشی به والدین گرایش به کارآفرینی را، در مقطع سنی قبل از دبستان، ترویج کرد. اما، در مقطع دبستان تا پایان دوره متوسطه، این نظام آموزش و پرورش است که بایستی، با تهیه طرح درس‌های ترغیب‌کننده کارآفرینی و استفاده از شیوه‌های تدریس و ارزیابی، فرهنگ کارآفرینانه را نهادینه کند.

استراتژی دیگر، که زیرمجموعه این استراتژی تعریف می‌شود، استراتژی هنری است. مبنای آن تقسیم‌بندی هنر به هفت دسته است که از هنر اول موسیقی آغاز شده و به هنر هفتم، سینما، ختم می‌شود. در این استراتژی باید با استفاده از فنون و روش‌های تخصصی به گونه‌ای عمل کنیم که موسیقی و سایر هنرها گرایش به کارآفرینی را افزایش داده و محرکی برای بروز رفتارهای کارآفرینانه باشند.

**استراتژی اقتصادی:** در این استراتژی شیوه کسب درآمد کانون تحول است. در این استراتژی دیگر مشاغل دولتی منبع درآمد خانوار نیستند، بلکه این بازار است که با ایجاد مشاغل آزاد محل درآمد می‌شود. در این سیستم امنیت شغلی یک ارزش محسوب نمی‌شود، بلکه ریسک‌پذیری، سرمایه‌گذاری و اشتغال‌زایی ارزش است. انسان آرمانی در این استراتژی

انسان مولد است. انسان مولد کسی است که بیشتر تولید و کمتر مصرف می‌کند. در این استراتژی یارانه جایی ندارد. در این استراتژی رویکرد این نیست که کشور برای من چه کرده است بلکه رویکرد این است که من برای کشور چه کرده‌ام؟ در این استراتژی دولت به مردم ماهی نمی‌دهد بلکه فن و ابزار ماهیگیری را می‌دهد.

**استراتژی سیاسی:** در این استراتژی حاکمیت دولتی کانون تحول است. در این استراتژی دولت رانتیر نیست. محل تأمین درآمدهای دولتی مردم‌اند و به همین خاطر دولت خادم مردم است نه برعکس. در این استراتژی به خاطر تأمین هزینه‌ها اندازه دولت منطقی است. دولت به جای پرداختن به امور تصدی‌گری به امور حاکمیتی می‌پردازد. چنین دولتی می‌تواند موجد فرهنگ کارآفرینی باشد.

### نتیجه‌گیری

محور اصلی سند ملی چشم‌انداز کشور، توسعه‌یافتگی اقتصادی، علمی و فناوری است. این هدف تنها از طریق تلاش خلاقانه و هدفمند نیروی انسانی کشور امکان‌پذیر است. برنامه‌ریزی ذهنی نیروی کار در سطح کلان به منظور برخورداری از نیروی کاری با ویژگی فوق‌راه رسیدن به ایران ۱۴۰۴ است. پرورش این نیروی کار تنها در بستر فرهنگ کارآفرینانه انجام می‌پذیرد. فرهنگ کارآفرینانه فرهنگی است که در آن اکثر افراد بعد از کسب شرایط لازم برای ورود به بازار کار، ناخودآگاه به جای استخدام، به فکر راه‌اندازی یک کسب‌وکار می‌افتند. در این فرهنگ افرادی که استخدام شده‌اند نیز ناخودآگاه به دنبال انجام اقدامات نوآورانه هستند. توفیق‌طلبی و ریسک‌پذیری از ویژگی‌های اساسی نیروی کار فعال در فرهنگ کارآفرینانه است. در این فرهنگ کارکنان منفعل جای خود را به کارکنان فعال داده و خود به حاشیه می‌روند. رفتار نوآورانه و فعالانه رمز بقا و پایداری است. خلاقیت و نوآوری در فضای رقابتی سالم، به منظور توفیق‌طلبی، ارزش است.

این مقاله با بررسی تحقیقات گذشته، تجربیات سایر کشورها و جمع‌آوری و مطالعه آرا

۵۸ ■ نامه پژوهش فرهنگی، سال دهم، دوره سوم

خبرگان نتیجه می‌گیرد که توسعه‌یافتگی در ایران تنها از طریق اشاعه فرهنگ کارآفرینانه امکان‌پذیر است. نهادهای سازنده فرهنگ کارآفرینانه مستلزم استفاده از کلیه ابزار و امکانات موجود در سایر نظام‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی کشور است. این مقاله سه استراتژی کلیدی یعنی: استراتژی اجتماعی که استراتژی هنری نیز زیرمجموعه آن تعریف شده است، استراتژی اقتصادی و استراتژی سیاسی را برای مهندسی فرهنگی کسب‌وکار در ایران، به منظور تحقق اهداف سند ملی چشم‌انداز، پیشنهاد می‌کند. به منظور انجام تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود سایر محققان هر کدام از استراتژی‌های نامبرده را موشکافی کرده و برنامه‌هایی عملیاتی زیر مجموعه هر یک از استراتژی‌ها را در قالب طرح‌های تحقیقاتی ارائه دهند. ضمناً پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آتی به منظور تعیین فرهنگ مطلوب کار به متخصصان بیشتری در حوزه فرهنگ، جامعه‌شناسی و مدیریت نیز برای افزایش روایی تحقیق مراجعه کنند.

## منابع و مأخذ

- احمدپور داریانی، محمود، (۱۳۷۷)، «طراحی و تبیین الگوی پرورش مدیران کارآفرین صنعت»، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
- احمدیان راد، سوده، (۱۳۸۵)، چه نوع فرهنگی کارآفرین به وجود می‌آورد، [www.creativity.ir](http://www.creativity.ir).
- بیانات مقام معظم رهبری «مدظله العالی» در دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی، مورخ ۸۶/۹/۱۷.
- جلالی، رضا و سپیدرضا حسینی، (۱۳۸۵)، وضعیت کنونی مهندسی فرهنگی در کشور: نظریات، فعالیت‌ها و چالش‌های موجود، دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- روحانی، حسن، (تابستان ۱۳۸۷)، «مهندسی فرهنگی: از نظریه تا عمل»، فصلنامه راهبرد، شماره ۴۷.
- سالازار، امینتو و دیگران، (۱۳۸۷)، «مقدمه‌ای بر کارآفرینی»، ترجمه سیامک نطق، انتشارات کوهسار.
- طیبی، شیرین، (۱۳۸۷)، کارآفرینی و آزادی‌های فردی در کسب‌وکار، [www.jobportal.ir](http://www.jobportal.ir).
- عبدی، عباس، تقدم اصلاحات در اقتصاد و سیاست بر فرهنگ، سایت آینده.

۶۰ ■ نامه پژوهش فرهنگی، سال دهم، دوره سوم

- علاقبند، مهدی، (۱۳۸۵)، «فرهنگ کار»، مجله اینترنتی علوم اجتماعی فصل نو.
- غلامیان، علی اکبر، رضا اویسی و حسین نازکنبار، (دی ۱۳۸۶)، «فرهنگ کارآفرینی سازمانی»، تدبیر، سال هیجدهم، شماره ۱۸۸.
- قاضی مرادی، حسن، (۱۳۸۶)، ایرانیان و فرهنگ کار.
- ملکیان، مصطفی، (۱۳۸۷)، بیست عامل عقب ماندگی ایرانیان، [www.parsine.com](http://www.parsine.com).
- ناظمی، مهدی، (مهرماه ۱۳۸۵)، «درآمدی بر مهندسی فرهنگ و مهندسی فرهنگی»، ماهنامه مهندسی فرهنگی، شماره اول.
- Brockhaus, R. and Horwitz, P. (2000). *The Psychology of the Entrepreneur*, In D.Sexton & R. Smilor, *The Art and Science of Entrepreneurship* Cambridge Mass :Ballinger.
- Cornwall Jeffrey & Perلمان Baron (2000), *organizational entrepreneurship*, Richard Irwin.
- Haug H.M & Pardy w. (1999), «community entrepreneurship in north Eastland», international journal of entrepreneurial behavior & research, vol 5, N.4.
- Joseph, Prokopenko & Pavlin Igor, (1999), *Entrepreneurship development in pullice enterprises*, international labour organization.
- Thompson john & Geoff ALVY, (2000) «The worls of the entrepreneur», vol. 38, No.5.
- Williams Care Elwood & Tse Eliza, (1999), «the relationship between strategy and entrepreneurship», *international journal of contemporary hospitality management*, vol.7, N.