

## بررسی نقش مدیریت راهبردی در کارآفرینی سازمانی

محمد طالقانی\*، سارا طالقانی نژاد\*\*

### چکیده

کارآفرینی سازمانی و مدیریت راهبردی مفاهیمی هستند که از بعد نظری عملی، در دنیای امروز، توجه پژوهشگران و مدیران زیادی را به خود جلب کرده‌اند. متغیرهای بسیاری بر کارآفرینی سازمانی تأثیر می‌گذارند. اقدامات مربوط به مدیریت راهبردی از جمله اقدامات مدیریتی است که تسهیل‌کننده کارآفرینی سازمانی است. از این رو در این پژوهش به بررسی رابطه بین کارآفرینی سازمانی و پنج اقدام خاص مدیریت راهبردی شامل: میزان کاوش یا بررسی محیطی، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، افق زمانی برنامه‌ریزی، مشارکت در برنامه‌ریزی، و ویژگی‌های کنترل در شرکت پارس خزر پرداخته می‌شود و به این سوال که ابعاد مدیریت راهبردی چه تأثیری می‌تواند بر کارآفرینی سازمانی داشته باشد؟، پاسخ دهد. با توجه به این که شرکت پارس خزر یک شرکت هلدینگ است، جامعه آماری شامل کلیه کارشناسان خبره، مدیران، متخصصان و کارکنان کلیدی شرکت پارس خزر در استان گیلان می‌باشد که حدود ۱۵۰ نفر است. به علت نبودن واریانس جامعه از روش نمونه‌گیری مورگان استفاده می‌شود که با استفاده از این روش تعداد نمونه ۱۰۸ نفر می‌شود که برای اطمینان این تعداد تا ۱۱۵ نفر ارتقا داده شده است. در ابتدا میزان و یا مقدار متغیر بر اساس داده‌ها و امتیازات حاصل از پرسشنامه مشخص شد؛ سپس، توصیف اطلاعات حاصل شده در قالب جداول و نمودارهای توصیفی، دیدگاه کلی از چگونگی توزیع آنها را ایجاد کرده که می‌تواند در چگونگی استفاده از الگوهای آماری کمک کند. با تعیین الگوها آزمون فرضیه‌های پژوهش با کمک نرم‌افزار SPSS از طریق آزمون همبستگی اسپرمن برای تمام فرضیه‌ها انجام می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت راهبردی؛ کارآفرینی سازمانی؛ رابطه مدیریت راهبردی با کارآفرینی سازمانی؛ بررسی عوامل محیطی؛ کنترل‌های راهبردی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۵/۲۶، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۰۲/۰۵

\* دانشیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.

\*\* دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات گیلان (نویسنده مسئول).

Email: taleghanis61@yahoo.com

## ۱. مقدمه

روند توسعه اقتصادی در کشورهای توسعه‌یافته، بیانگر این واقعیت است که اقتصاد تحت تاثیر کارآفرینی است؛ به‌گونه‌ای که کارآفرینان، سرمایه‌کشورها را کشف و از آنها بهره‌برداری می‌کنند و از این طریق در توسعه کشورها نقش محوری دارند. شواهد نشان می‌دهد که علت توسعه کشورهای این چنین آمریکا، ژاپن و آلمان که از نظر صنعتی توسعه یافته‌اند، کارآفرینی است. کارآفرینی هم اکنون به‌عنوان یک حرفه ظهور کرده و مانند دیگر حرفه‌ها باید توسعه یابد. هر جامعه‌ای و هر شرکت موفق افراد کلیدی و یا کارآفرینانی دارد که توانایی شناسایی فرصت‌ها و به‌دست آوردن منابع (اقتصادی، فنی و انسانی) لازم را برای بر آوردن نیازهای جدید و نیازهای موجود بهتر دارا هستند. بسیاری از پژوهشگران بر اهمیت کارآفرینی در ایجاد ثروت و توسعه جامعه و شرکت‌ها تاکید کرده‌اند. اهمیت کارآفرینی به حدی است که برخی از صاحب‌نظران، عصر حاضر را، عصر کارآفرینی نام‌گذاری کرده‌اند. از نظر آنها کارآفرینان، انقلابی را هدایت می‌کنند که منجر به تحول و نوسازی اقتصاد در پهنه جهانی شده است. با کارآفرینی توانایی خاصی در درون سازمان ایجاد می‌شود و سازمان را در جهت تحول اساسی هدایت می‌کند. یکی از اقدامات مدیریتی که منجر به تسهیل رفتار کارآفرینانه می‌شود، اقدامات مدیریت راهبردی است. این اقدامات باید در جهت تحقق اهداف سازمانی تنظیم شوند. محققان مدیریت راهبردی عقیده دارند که کارآفرینی می‌تواند به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از مدیریت راهبردی مورد بحث قرار گیرد. پژوهش‌های متعددی در مورد ویژگی‌های سازمانی موثر بر رفتار کارآفرینانه انجام شده است؛ ولی تحقیقات کمتری به‌طور مشخص به بررسی رابطه بین اقدامات مدیریت راهبردی و میزان کارآفرینی پرداخته است. برای ارائه تصویری جامع‌تر از چگونگی تاثیر اقدامات مدیریت راهبردی و میزان کارآفرینی سازمانی پرداخته می‌شود. پنج بعد از فرآیند مدیریت راهبردی شامل میزان کاوش و بررسی محیطی، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، افق زمانی برنامه‌ریزی، مشارکت در برنامه‌ریزی و ویژگی‌های کنترل، در بررسی حاضر مورد توجه قرار گرفته‌اند. رویکرد مورد استفاده در این نوشته، بررسی رابطه بین هر یک از این ابعاد مدیریت راهبردی و کارآفرینی سازمانی است. مدل انتخابی برای این پژوهش، مدل بارینگر و بلودرن (۱۹۹۵ و ۱۹۹۹) بوده و در شرکت پارس خزر به اجرا گذاشته شده است [۱].

## ۲. مبانی و چارچوب نظری پژوهش

**کارآفرینی سازمانی.** کارآفرینی سازمانی را به‌عنوان راه‌اندازی کسب و کار جدید در شرکت‌های در حال پیشرفت می‌دانند که از طریق نوآوری داخلی، اقدامات یا مالکیت مشترک، نوسازی راهبردی،

محصول، فرآیند و نوآوری‌ها به آن دست یافته‌اند. در تعریفی دیگر، کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که محصولات و خدمات یا فرآیندهای نوآورانه با خلق فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان ایجاد می‌شود [۴۱،۳۱،۱۰،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱].

**مدیریت راهبردی.** مجموعه تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلندمدت یک شرکت را تعیین می‌کند. مدیریت راهبردی عبارت است از: بررسی محیطی (هم محیط داخلی و هم محیط خارجی)، تدوین راهبرد (برنامه‌ریزی بلندمدت یا راهبردی)، اجرای راهبرد و ارزیابی و کنترل. بنابراین، مدیریت راهبردی بر نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک شرکت، تأکید دارد؛ به‌طور کلی؛ مدیریت راهبردی شامل: برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل برنامه‌ریزی‌های راهبردی است [۳۴،۱۵،۱۰،۶،۵،۴،۳،۲،۱].

**کاوش یا بررسی محیطی.** بررسی محیطی به معنای یادگیری در مورد رویدادها و روندهای محیط سازمان است. تحقیقات پیشین در مورد مدیریت راهبردی نشان‌دهنده این است که شرکت‌ها نیاز به پیگیری تناسب راهبردی بین محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات) و منابع داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) دارند. مدیران کارآفرین ممکن است تصور کنند که بررسی محیطی، پلی برای حفظ موقعیت رقابت است. یک سازمان در یک محیط متلاطم باید به‌طور مستمر نوآور باشد تا رقابتی بماند، این امر مستلزم پویای گسترده به‌منظور شناسایی و بهره‌برداری از تغییرات محیطی است [۳۵،۱۲،۱۰،۶،۵،۴،۳،۲،۱].

**انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی.** به معنای ظرفیت برنامه راهبردی یک شرکت برای تغییر بر اساس فرصت‌ها/تهدیدهای محیطی است. ایده انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، اولین بار توسط کوکالیس (۱۹۸۹) برای بررسی چگونگی تأثیر ویژگی‌های محیطی شرکت بر طراحی سیستم‌های برنامه‌ریزی راهبردی ارائه شد. کوکالیس با ارائه این نظریه به سازمان‌ها کمک کرد تا در محیط‌های پیچیده با به‌کارگیری سیستم‌های برنامه‌ریزی منعطف، عملکرد خود را حداکثر کنند [۳۶،۱۴،۱۲،۱۱،۱۰،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱].

## جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های داخلی

| محقق                  | نتایج تحقیق  |
|-----------------------|--|
| ابراهیم‌پور، ح (۱۳۸۹) | بین مدیریت راهبردی و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.  |
| مدهوشی، م (۱۳۹۰)      | این پژوهش ابتدا به صورت نظری بیان می‌کند که کارآفرینی و نوآوری سازمانی تنها به مفهوم تولید ایده نیست بلکه فرایند متوالی تولید ایده، کشف فرصت و بهره برداری از فرصت را در بر می‌گیرد. بنابراین براساس فرایند کارآفرینی نمی‌توان پذیرفت که ایده‌پردازی به معنای کشف فرصت و نوآوری است؛ زیرا یک سازمان امکان دارد با ایجاد شرایط مناسب در سازمان، ایده‌های زیادی تولید کند؛ اما همه ایده‌های تولید شده نمی‌توانند فرصت مناسبی برای سازمان ایجاد کنند.   |
| گیوریان، ح (۱۳۹۰)     | از مقادیر به دست آمده چنین استنباط می‌شود که شناخت و تعیین اهداف کلی آموزش و پرورش بر اثربخشی آموزشگاه موثر است. یک مدیر باید از اهداف کلی و ماموریت‌های آموزش و پرورش اطلاع کافی داشته باشد و بر اساس آن برای آموزشگاه خود اهداف سالانه تعیین کند.  |
| بهرامی، س (۱۳۹۰)      | این یافته که نمرات کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی در دانشگاه‌های دولتی استان $(\bar{X} = 4/29)$ است، نشان‌دهنده عدم توجه به کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی در دانشگاه‌ها است. شاید بتوان علت این مسئله را به عدم وجود رویکرد کلان سازمانی در مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌ها نسبت داد؛ زیرا کارکردهای بلندمدتی متناسب با شرایط درونی و بیرونی دانشگاه‌ها طراحی نشده است. یافته‌های این سوال با مطالعه‌ای که نشان داد کارکردهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران با مفروضات آخرین کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی سازگار نیست (Abaspour, 2002)، همسو می‌باشد. |
| ابراهیم‌پور، ح (۱۳۹۰) | مجموع چهار بعد نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی و رقابت‌تهاجمی در بررسی حاضر کارآفرینی سازمانی را معرفی می‌کند. نتایج تحقیق نیز تأثیر مثبت کارآفرینی را بر عملکرد تجاری نشان می‌دهد. توسعه این ویژگی‌ها و افزایش کارآفرینی سازمانی موجب بهبود عملکرد تجاری شده و موجب افزایش میزان فروش نسبت به رقبای، سهم بازار، جذب مشتریان جدید، افزایش تعداد مشتری و حفظ مشتری و تأمین نیازها و سفارشات آنها خواهد شد.  |
| سالدهی، م (۱۳۹۰)      | بیشتر تحقیقات به این نکته اشاره دارند که هرگاه ابعاد ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) به سمت کاهش مایل باشد و ساختار از حالت بوروکراتیک مکانیکی خارج شود، شرایطی مطلوب در سازمان برای بروز قابلیت‌های اعضای سازمان فراهم می‌آید تا با به‌کارگیری توانایی‌ها، ابتکارات و مهارت‌هایشان سازمان را در پیگیری اهدافش یاری کنند و موجبات رشد و ارتقای آن‌را فراهم آورند. تنها در تحقیق گوهری‌پور (۱۳۸۸) هیچ رابطه‌ای بین ساختار سازمانی و ابعاد آن با اثربخشی سازمانی مشاهده نشد.   |
| Nicolai J (۲۰۱۱)      | با توجه به تحقیقات انجام شده SE در طول دهه گذشته به عنوان تمرکز جدید بین افراد پدید آمده است و در زمینه کارآفرینی نو و در زمینه مدیریت راهبردی با تأکید سنتی در سطح شرکت تاسیس شده است و تعریف مشخصی از تلاش مداوم و فرصت‌طلبی و کفش ارزیابی است. SE مجموعه بزرگی از متغیرها در سطح بنگاه‌های کارآفرینی شناسایی کرده که شامل اثراتژیک کارآفرینی است که وابسته به تحقیق و توسعه (ER) است که بر پایه دانش تجربی است.   |
| Joao, F (۲۰۰۲)        | تحقیقات نشان داده است کارآفرینی سازمان به قابلیت‌های عملیاتی بستگی دارد. کارآفرینی به عنوان یک بیمه در مقابل عدم اطمینان محیطی و به عنوان یک سوپاپ اطمینان برای نقش‌های داخلی ناشی از فشار برای ایجاد و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی است. کارآفرینی شناسایی متغیرها و استفاده بالقوه از توانایی‌های افراد است.  |

**افق زمانی برنامه‌ریزی.** افق زمانی برنامه‌ریزی یک سازمان یا شرکت به معنای مدتی است که تصمیم‌گیران در برنامه‌ریزی در نظر می‌گیرند. در اغلب سازمان‌ها، این دوره زمانی با مدت زمان لازم برای اجرای راهبردهای یکنواخت سازمان مطابقت دارد [۱۱]. افق زمانی برنامه‌ریزی در سازمان‌ها از کمتر از یکسال تا بیشتر از ۱۵ سال متغیر است. لحاظ افق زمانی بلندمدت در برنامه‌ریزی به معنای توجه به تغییرات مورد نظر در راهبرد در طولانی‌مدت است؛ ولی برای برنامه‌های تفصیلی افق زمانی باید کوتاه باشد. در این چهارچوب گسترده، سازمان‌ها مجموعه‌ای از افق‌های زمانی برنامه‌ریزی را دارند که به واسطه نیاز به مدیریت همزمان راهبرد کوتاه‌مدت و بلندمدت، ضروری هستند [۴۰،۳۱،۱۸،۱۷،۱۰،۸۶،۵،۴،۳،۲،۱].

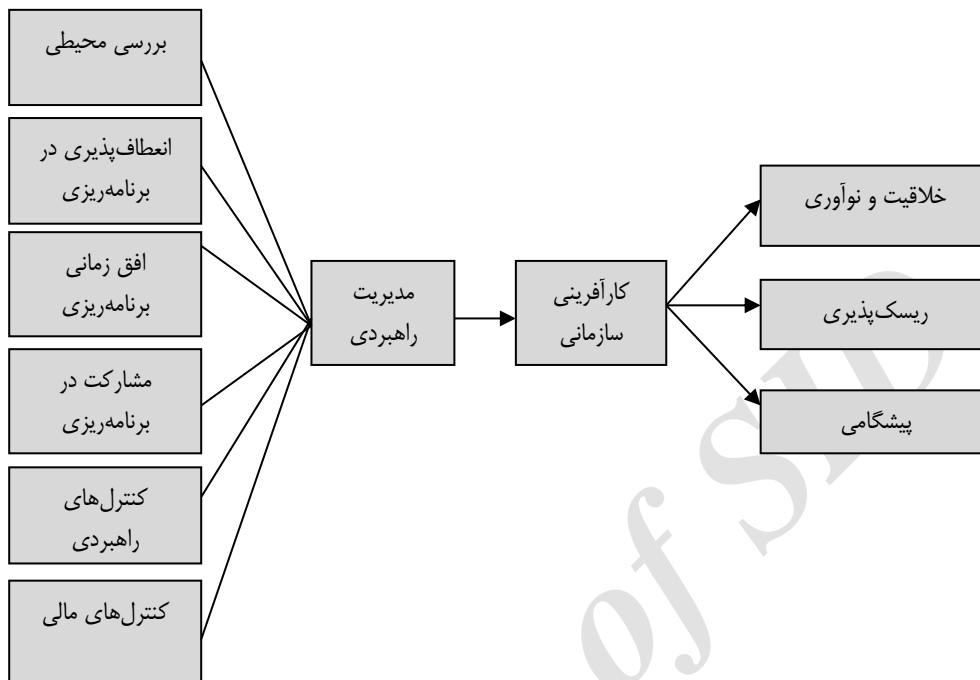
**مشارکت در برنامه‌ریزی.** مشارکت در برنامه‌ریزی به معنای میزان مشارکت کارکنان در فعالیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی تعریف می‌شود. مشارکت گسترده در برنامه‌ریزی حاکی از سطح بالای مشارکت کارکنان همه سطوح سازمان در فرآیند برنامه‌ریزی است [۳۹،۳۴،۱۸،۱۷،۱۰،۸۶،۵،۴،۳،۲،۱].

**ویژگی‌های کنترل.** طراحی و تدوین برنامه‌ای سازمانی هر اندازه هم که با بصیرت و ملاحظه‌کاری صورت گرفته باشد، هیچ تضمینی وجود ندارد که کارکنان سازمان به‌طور شایسته و چنانکه باید آنها را اجرا کنند؛ از این‌رو، لازم است که مدیریت از طریق پیگیری امور اطلاع حاصل کند که نخست فعالیت‌ها و اقدامات کارکنان در جهت هدف‌های سازمان و طبق برنامه‌های آن پیش می‌روند و دوم هدف‌های سازمانی تا چه اندازه تحقق پیدا می‌کنند. این پیگیری که هر سازمانی بدان نیاز دارد، نظارت یا کنترل نامیده می‌شود [۱۴].

این طرح نشان می‌دهد که بین ابعاد مدیریت راهبردی شامل: بررسی محیطی، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، افق برنامه‌ریزی، مشارکت در برنامه‌ریزی، کنترل‌های راهبردی، کنترل‌های مالی و کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد [۳۵،۳۳،۱۴،۱۲،۱۰،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱].

**مدل مفهومی پژوهش.** پژوهشگر با مطالعه مبانی نظری پژوهش بررسی ارتباط مدیریت راهبردی با کارآفرینی سازمانی، به بررسی ابعاد آنها پرداخته و سعی کرده با الگوبرداری از مدل ابراهیم‌پور در سال ۱۳۸۹ مدلی چندوجهی ارائه دهد تا برای بررسی ارتباط مدیریت راهبردی با کارآفرینی سازمانی

ارزیابی کند که ابعاد مدیریت راهبردی چه تاثیری بر کارآفرینی سازمانی در صنعت لوازم خانگی (هولدینگ پارس خزر) می‌تواند داشته باشد.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش: رابطه بین مدیریت راهبردی و کارآفرینی سازمانی [۱]

### فرضیه‌های پژوهش

- بین ابعاد مدیریت راهبردی و کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین میزان بررسی محیطی و کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی و کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین افق زمانی برنامه‌ریزی و شدت کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین میزان مشارکت در برنامه‌ریزی و شدت کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین میزان کنترل‌های راهبردی و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین میزان کنترل‌های مالی و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، بر اساس هدف، از نوع کاربردی است. از آنجاکه هدف این پژوهش، بررسی رابطه بین کارآفرینی سازمانی و پنج اقدام خاص مدیریت راهبردی شامل: میزان کاوش یا بررسی محیطی، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، افق زمانی‌ریزی، مشارکت در برنامه‌ریزی و ویژگی‌های کنترل در شرکت پارس خزر استان گیلان است؛ بنابراین، از نتیجه به‌دست‌آمده و پیشنهادهای ارائه شده در انتهای پژوهش، تمامی صنایع و شرکت‌های تولیدی می‌توانند از بهره‌برداران نتایج احتمالی این طرح مطالعاتی باشند.

در پژوهش حاضر، از تحقیق توصیفی و زیرشاخه پیمایشی استفاده شده است. توضیح این‌که برای بررسی توصیف ویژگی‌های یک جامعه آماری، روش تحقیق پیمایشی به‌کار می‌رود. در این پژوهش، علاوه بر روش توصیفی، از روش تحلیلی نیز استفاده می‌شود. در این پژوهش، برای بررسی پاسخ‌های نمونه آماری از پرسشنامه استفاده شده است. در این پژوهش، از روش روایی محتوایی استفاده شده است. روایی محتوایی اطمینان می‌دهد که ابزار مورد نظر به تعداد کافی پرسش‌های مناسب برای اندازه‌گیری مفهوم مورد سنجش را در بر دارد، یعنی نشان می‌دهد که ابعاد و عناصر یک مفهوم تا چه حد تحت پوشش دقیق قرار گرفته است.

کلیه افراد و اشیائی که دارای لااقل یک صفت مشترک باشند، تشکیل جامعه آماری را می‌دهند. اگر تعداد افراد جامعه آماری محدود باشد، به آن جامعه آماری محدود می‌گویند. با توجه به این‌که شرکت پارس خزر یک شرکت هلدینگ می‌باشد، در این تحقیق جامعه آماری کلیه کارشناسان خبره، مدیران، متخصصان و کارکنان کلیدی شرکت پارس خزر در استان گیلان می‌باشد که تعداد این جامعه آماری حدود ۱۵۰ نفر است. به علت نبودن واریانس جامعه از روش نمونه‌گیری مورگان استفاده می‌شود که با استفاده از این روش تعداد نمونه ۱۰۸ نفر می‌باشد که برای اطمینان این تعداد تا ۱۱۵ نفر ارتقا داده شده است.

در پژوهش حاضر با استفاده از بسته نرم‌افزار آماری و با استفاده از فنون توصیفی و استنباط آماری مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. از آمار توصیفی برای تنظیم داده‌ها، ایجاد نمودار، محاسبه شاخص‌های گرایش به مرکز و پراکندگی متغیرهای مورد مطالعه استفاده شده است. با استفاده از تحلیل استنباطی بر اساس اطلاعات به‌دست‌آمده از گروه نمونه، نتایجی درباره جامعه آماری استنتاج شده است و بر اساس نظریه احتمالات، یافته‌های به‌دست‌آمده از گروه نمونه به جامعه آماری تعمیم داده می‌شود.

در این پژوهش برای بررسی رابطه بین مدیریت راهبردی و کارآفرینی سازمانی روش همبستگی اسپیرمن به کار برده شده است و برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS 18 استفاده می‌شود.

جدول ۲. تفکیک سوالات پرسشنامه

| متغیر                             | تعداد سوالات | آلفای کرونباخ |
|-----------------------------------|--------------|---------------|
| کارآفرینی درون سازمانی            | ۱۵           | ۰/۷۵۶         |
| میزان جست‌وجوی محیطی              | ۱۶           | ۰/۹۶۳         |
| میزان انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی | ۸            | ۰/۸۸۰         |
| میزان افق برنامه‌ریزی             | ۱۶           | ۰/۷۵۲         |
| میزان مشارکت در برنامه‌ریزی       | ۸            | ۰/۹۰۵         |
| میزان کنترل راهبرد                | ۱۰           | ۰/۹۳۰         |
| میزان کنترل مالی                  | ۵            | ۰/۷۵۸         |

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان و جامعه آماری. وضعیت پاسخ‌دهندگان از نظر جنسیت پاسخ‌دهندگان بر اساس جنسیت به دو دسته تقسیم شده‌اند، که فراوانی هر یک از دسته‌ها در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. توزیع پاسخگویان بر اساس جنسیت

| جنسیت | فراوانی | درصد |
|-------|---------|------|
| مرد   | ۷۳      | ۶۳   |
| زن    | ۴۲      | ۳۷   |
| کل    | ۱۱۵     | ۱۰۰  |

وضعیت پاسخ‌دهندگان از نظر سن. پاسخ‌دهندگان بر اساس شرایط سنی به چهار دسته تقسیم شده‌اند که فراوانی هر یک از دسته‌ها در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. وضعیت پاسخ‌دهندگان بر اساس سن

| سن           | فراوانی | درصد | درصد تجمعی |
|--------------|---------|------|------------|
| ۱۸ تا ۳۰ سال | ۴۵      | ۳۹   | ۳۹         |
| ۳۱ تا ۴۰ سال | ۳۲      | ۲۷   | ۶۶         |
| ۴۱ تا ۵۰ سال | ۲۳      | ۲۰   | ۸۶         |
| ۵۱ و بالاتر  | ۱۵      | ۱۳   | ۱۰۰        |
| کل           | ۱۱۵     | ۱۰۰  |            |



**وضعیت پاسخ‌دهندگان از نظر سابقه خدمت.** پاسخ‌دهندگان بر اساس مدت سابقه کاری به پنج دسته تقسیم شده‌اند که فراوانی هر یک از دسته‌ها در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. وضعیت پاسخ‌دهندگان از نظر سابقه خدمت

| مدت زمان همکاری | فراوانی | درصد | درصد تجمعی |
|-----------------|---------|------|------------|
| ۱ تا ۵ سال      | ۳۱      | ۲۷   | ۲۷         |
| ۵ تا ۱۰ سال     | ۳۶      | ۳۱   | ۵۸         |
| ۱۰ تا ۱۵ سال    | ۳۱      | ۲۷   | ۸۵         |
| بالای ۱۵ سال    | ۱۷      | ۱۵   | ۱۰۰        |
| کل              | ۱۱۵     | ۱۰۰  |            |

**وضعیت پاسخ‌دهندگان از نظر میزان تحصیلات.** پاسخ‌دهندگان بر اساس میزان تحصیلات به چهار دسته تقسیم شده‌اند که فراوانی هر یک از دسته‌ها در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. وضعیت پاسخ‌دهندگان از نظر میزان تحصیلات

| میزان تحصیلات | فراوانی | درصد | درصد تجمعی |
|---------------|---------|------|------------|
| دیپلم         | ۲۴      | ۲۱   | ۲۱         |
| فوق دیپلم     | ۲۳      | ۲۰   | ۴۱         |
| کارشناسی      | ۴۵      | ۳۸   | ۷۸         |
| کارشناسی ارشد | ۲۱      | ۱۸   | ۹۸         |
| دکتر          | ۲       | ۲    | ۱۰۰        |
| کل            | ۱۱۵     | ۱۰۰  |            |

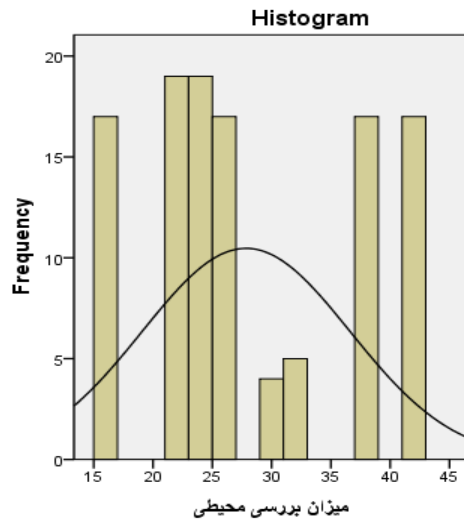
#### ۴. تحلیل یافته‌ها

**آمار توصیفی.** همان‌طور که در تعریف علم آمار بیان می‌شود، برای آمار دو تعبیر وجود دارد که یک بخش آن به آمار توصیفی مربوط می‌شود که ابتدایی‌ترین بخش آمار است و بخش دیگر به آمار استنباطی مربوط می‌شود که هدف اصلی علم آمار نیز همین بخش است. در حقیقت زمانی که یک پژوهش علمی به مرحله عملی می‌رسد، مجموعه‌ای از اعداد و ارقام به دست می‌آید که ممکن است خیلی گیج‌کننده و غیرقابل فهم باشد، به این مجموعه از اعداد داده‌های خام گفته می‌شود. مطمئناً با دیدن مجموعه‌ای از اعداد و ارقام نمی‌توان به اطلاعاتی مفید و قابل استفاده دست یافت. ولی از

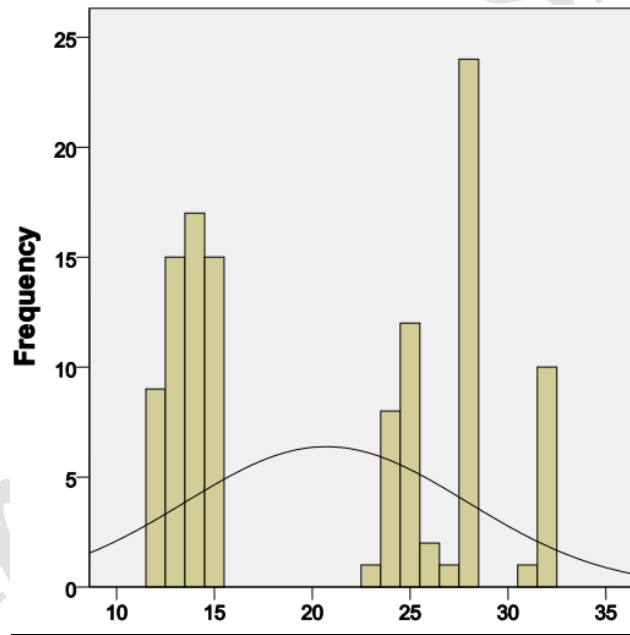
آنجا که، یکی از اهداف هر تحقیق علمی رسیدن به نتیجه‌ای کلی است؛ بنابراین، نیاز است که داده‌های خام حاصل از پژوهش را در قالبی قابل فهم خلاصه کرد. مفیدترین و در عین حال اولین قدم در سازمان داده‌ها مرتب کردن داده‌ها بر اساس یک ملاک منطقی است و سپس، استخراج شاخص‌های آماری گرایش به مرکز و پراکندگی آنها شامل: میانگین، واریانس، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی می‌باشد. در یک جمع‌بندی، با استفاده مناسب از روش‌های آمار توصیفی، می‌توان دقیقاً ویژگی‌های یک دسته از اطلاعات را بیان کرد. آمار توصیفی همیشه برای تعیین و بیان ویژگی‌های اطلاعات پژوهش‌ها به کار برده می‌شود؛ بنابراین، توصیف متغیرهای مورد مطالعه در جدول ۷ بیان می‌شود.

جدول ۷. آمار توصیفی

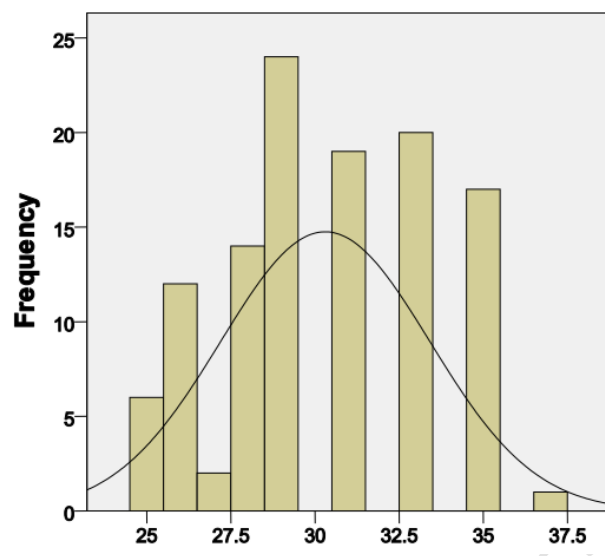
| متغیر                       | تعداد نمونه | کوچک‌ترین داده | بزرگترین داده | میانگین | انحراف معیار | واریانس | چولگی  | خطای چولگی | کشیدگی | خطای کشیدگی |
|-----------------------------|-------------|----------------|---------------|---------|--------------|---------|--------|------------|--------|-------------|
| کارآفرینی سازمانی           | ۱۱۵         | ۱۵             | ۲۱            | ۱۸/۴۳   | ۱/۹۹۶        | ۳/۹۸۴   | -۰/۵۳۳ | -۰/۲۲۶     | -۰/۸۹۶ | -۰/۴۴۷      |
| میزان بررسی محیطی           | ۱۱۵         | ۱۶             | ۴۲            | ۲۷/۸۴   | ۸/۷۶۶        | ۷۶/۸۳۵  | ۰/۴۲۸  | ۰/۲۲۶      | -۱/۱۵۳ | -۰/۴۴۷      |
| انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی | ۱۱۵         | ۱۲             | ۳۲            | ۲۰/۷۲   | ۷/۱۹۰        | ۵۱/۶۹   | -۰/۱۳۵ | -۰/۲۲۶     | -۱/۶۸۱ | -۰/۴۴۷      |
| افق زمانی برنامه‌ریزی       | ۱۱۵         | ۲۵             | ۳۷            | ۳۰/۳۳   | ۳/۱۱         | ۹/۶۷    | ۰/۰۹۲  | -۰/۲۲۶     | -۱/۰۱۳ | -۰/۴۴۷      |
| میزان مشارکت در برنامه‌ریزی | ۱۱۵         | ۱۲             | ۲۸            | ۱۶/۹۹   | ۵/۳۹۹        | ۲۹/۱۴۹  | ۱/۰۵۴  | -۰/۲۲۶     | -۰/۳۴۵ | -۰/۴۴۷      |
| میزان کنترل‌های راهبردی     | ۱۱۵         | ۹              | ۲۵            | ۱۶/۶۱   | ۵/۲۲۴        | ۲۷/۲۹۳  | -۰/۴۰۲ | -۰/۲۲۶     | -۱/۲۸۱ | -۰/۴۴۷      |
| میزان کنترل‌های مالی        | ۱۱۵         | ۸              | ۱۲            | ۹/۶۴۳   | ۱/۴۸۷        | ۲/۲۱۴   | ۰/۳۲۶  | -۰/۲۲۶     | -۱/۳۳  | -۰/۴۴۷      |



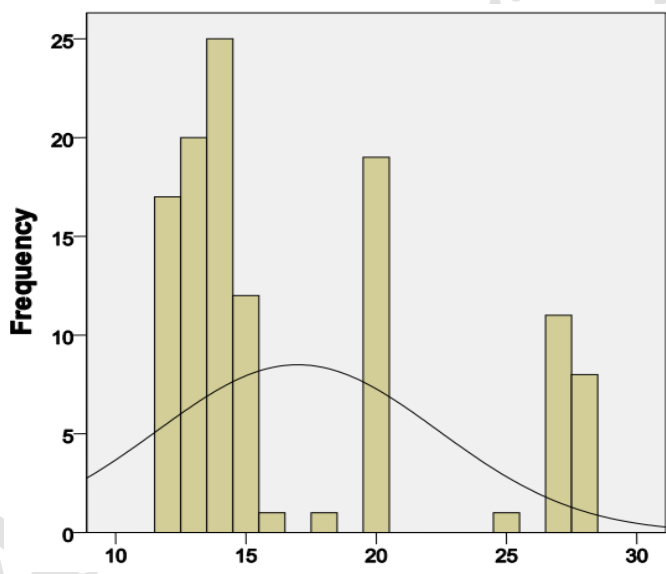
نمودار ۲. آمار توصیفی متغیر میزان بررسی محیطی



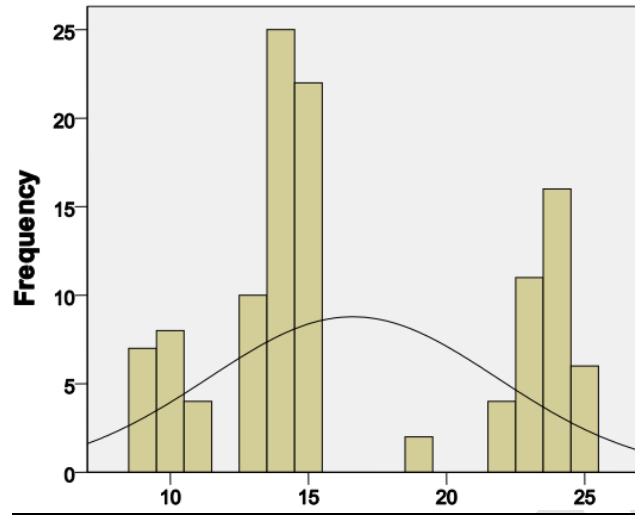
نمودار ۳. آمار توصیفی متغیر انعطاف پذیری در برنامه ریزی



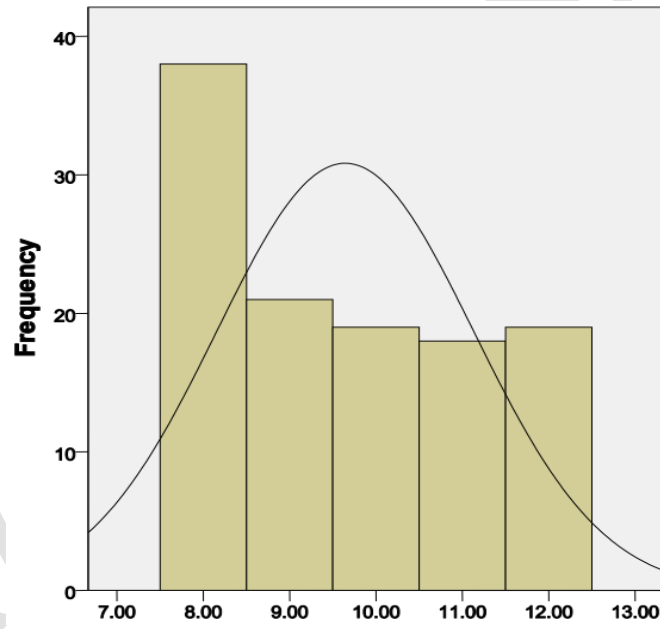
نمودار ۴. آمار توصیفی متغیر افق زمانی برنامه‌ریزی



نمودار ۵. آمار توصیفی متغیر میزان مشارکت در برنامه‌ریزی



نمودار ع. آمار توصیفی متغیر میزان کنترل راهبرد



نمودار ۷. آمار توصیفی متغیر میزان کنترل مالی

**بررسی نرمال بودن متغیرها.** جهت بررسی و تحلیل داده‌ها و انتخاب نوع آزمون‌های مربوطه، ابتدا باید به بررسی وضعیت نرمال بودن متغیرها پرداخت؛ چرا که، اگر متغیرها نرمال باشند، مجاز است از آزمون‌های پارامتریک و آزمون‌های ناپارامتریک استفاده کرد. آزمونی که جهت بررسی نرمال بودن متغیرها استفاده می‌شود، آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف (KS) می‌باشد. از این آزمون برای نرمال بودن یا نبودن داده‌های متغیر مورد نظر استفاده می‌شود؛ لذا، متغیرهای تحقیق از نظر نرمال بودن با کمک آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف بررسی می‌شود. نتایج بررسی در جدول ۸ آمده است.

جدول ۸. نتایج بررسی نرمال بودن متغیرها (آزمون KS)

| متغیرها                     | کولموگوروف- اسمیرنوف | سطح معناداری | وضعیت |
|-----------------------------|----------------------|--------------|-------|
| کارآفرینی سازمانی           | ۰/۶۹۱                | ۰/۷۲۶        | نرمال |
| میزان بررسی محیطی           | ۰/۹۸۹                | ۰/۲۸۲        | نرمال |
| انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی | ۰/۸۲۰                | ۰/۴۹۶        | نرمال |
| افق زمانی برنامه‌ریزی       | ۰/۹۷۱                | ۰/۲۱۳        | نرمال |
| میزان مشارکت در برنامه‌ریزی | ۰/۵۱۰                | ۰/۶۱۲        | نرمال |
| میزان کنترل‌های راهبردی     | ۰/۸۲۴                | ۰/۴۸۵        | نرمال |
| میزان کنترل‌های مالی        | ۰/۷۱۹                | ۰/۳۰۹        | نرمال |

همان‌طور که مشخص شده است در همه متغیرهای تحت بررسی میزان سطح معناداری از میزان خطای نوع اول در سطح ۰/۰۵ بیشتر است؛ لذا، فرض نرمال بودن متغیرهای تحت بررسی تأیید می‌شود.

**آزمون فرضیه‌های پژوهش.** فرضیه اصلی این پژوهش عبارت است از ابعاد مدیریت راهبردی و کارآفرینی سازمانی که بین آنها رابطه معناداری وجود دارد. این فرضیه به شش فرضیه فرعی تقسیم می‌شود. برای آزمون فرضیه‌های فرعی از روش همبستگی اسپیرمن استفاده شده است.

**فرضیه فرعی اول.** بین میزان بررسی محیطی و کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

$H_0$ : بین میزان بررسی محیطی و کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$ : بین میزان بررسی محیطی و کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن فرضیه فرعی اول در جدول ۹ ذکر شده است:

جدول ۹. نتایج آزمون متغیرهای فرضیه فرعی اول

| متغیرها           | کارآفرینی سازمانی | میزان بررسی محیطی | سطح $\alpha$ | سطح معناداری |
|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|--------------|
| کارآفرینی سازمانی | ۱                 | ۰/۳۴۹             |              |              |
| میزان بررسی محیطی | ۰/۳۴۹             | ۱                 | ۰/۰۵         | ۰/۰۰۰        |
| تعداد نمونه       |                   | ۱۱۵               |              |              |

از آنجا که سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۰/۰۵ است فرض  $H_0$  رد شده و فرض  $H_1$  مورد قبول واقع شده، یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ می توان گفت که بین کارآفرینی سازمانی و میزان بررسی محیطی، رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به ضریب همبستگی محاسبه شده می توان بیان کرد که به میزان ۰/۳۴۹ بین کارآفرینی سازمانی و میزان بررسی محیطی، رابطه وجود دارد. همچنین، این همبستگی مثبت و مستقیم است. وجود ضریب همبستگی مثبت نیز بیانگر این واقعیت است که هر چه عامل محیطی افزایش یابد، میزان کارآفرینی نیز در سازمان افزایش می یابد.

**فرضیه فرعی دوم.** بین انعطاف پذیری در برنامه ریزی و کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

$H_0$ : بین انعطاف پذیری در برنامه ریزی و کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$ : بین انعطاف پذیری در برنامه ریزی و کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۱۰. نتایج آزمون متغیرهای فرضیه فرعی دوم

| متغیرها                     | کارآفرینی سازمانی | انعطاف پذیری در برنامه ریزی | سطح $\alpha$ | سطح معناداری |
|-----------------------------|-------------------|-----------------------------|--------------|--------------|
| کارآفرینی سازمانی           | ۱                 | ۰/۰۵                        |              |              |
| انعطاف پذیری در برنامه ریزی | ۰/۰۵              | ۱                           | ۰/۰۵         | ۰/۵۹۳        |
| تعداد نمونه                 |                   | ۱۱۵                         |              |              |

از آنجاکه سطح معناداری به دست آمده بیشتر از  $0/05$  می باشد، فرض  $H_0$  تأیید شده و فرض  $H_1$  رد می شود، یعنی در سطح اطمینان  $95\%$  می توان گفت که بین کارآفرینی سازمانی و انعطاف پذیری در برنامه ریزی، رابطه معناداری وجود ندارد.

**فرضیه فرعی سوم.** بین افق زمانی برنامه ریزی و شدت کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

$H_0$ : بین افق زمانی برنامه ریزی و شدت کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$ : بین افق زمانی برنامه ریزی و شدت کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۱۱. نتایج آزمون متغیرهای فرضیه فرعی سوم

| متغیرها               | کارآفرینی سازمانی | افق زمانی برنامه ریزی | سطح $\alpha$ | سطح معناداری |
|-----------------------|-------------------|-----------------------|--------------|--------------|
| کارآفرینی سازمانی     | ۱                 | $-0/671$              | $0/05$       | $0/000$      |
| افق زمانی برنامه ریزی | $-0/671$          | ۱                     |              |              |
| تعداد نمونه           |                   | ۱۱۵                   |              |              |

از آنجاکه سطح معناداری به دست آمده کمتر از  $0/05$  می باشد، فرض  $H_0$  رد شده و فرض  $H_1$  مورد قبول واقع شده، یعنی در سطح اطمینان  $95\%$  می توان گفت که بین کارآفرینی سازمانی و افق زمانی برنامه ریزی، رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به ضریب همبستگی محاسبه شده می توان بیان کرد که به میزان  $-0/671$  بین کارآفرینی سازمانی و افق زمانی برنامه ریزی، رابطه معکوس وجود دارد. همچنین، این همبستگی منفی نیز بیانگر این واقعیت است، که هر چه افق زمانی برنامه ریزی افزایش یابد، میزان کارآفرینی در سازمان کاهش می یابد و بالعکس.

**فرضیه فرعی چهارم.** بین میزان مشارکت در برنامه ریزی و شدت کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

$H_0$ : بین میزان مشارکت در برنامه ریزی و شدت کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$ : بین میزان مشارکت در برنامه ریزی و شدت کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.



جدول ۱۲. نتایج آزمون متغیرهای فرضیه فرعی چهارم

| متغیرها               | کارآفرینی سازمانی | مشارکت در برنامه‌ریزی | سطح $\alpha$ | سطح معناداری |
|-----------------------|-------------------|-----------------------|--------------|--------------|
| کارآفرینی سازمانی     | ۱                 | -۰/۳۲۲                | ۰/۰۵         | ۰/۰۰۰        |
| مشارکت در برنامه‌ریزی | -۰/۳۲۲            | ۱                     |              |              |
| تعداد نمونه           |                   | ۱۱۵                   |              |              |

از آنجا که سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، فرض  $H_0$  رد شده و فرض  $H_1$  مورد قبول واقع شده، یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که بین کارآفرینی سازمانی و میزان مشارکت در برنامه‌ریزی، رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به ضریب همبستگی محاسبه شده می‌توان بیان کرد که به میزان -۰/۳۲۲ بین کارآفرینی سازمانی و میزان مشارکت در برنامه‌ریزی، رابطه معکوس وجود دارد. همچنین، این همبستگی منفی نیز بیانگر این واقعیت است که هر چه میزان مشارکت در برنامه‌ریزی افزایش یابد، میزان کارآفرینی در سازمان کاهش می‌یابد و بالعکس.

**فرضیه فرعی پنجم.** بین میزان کنترل‌های راهبردی و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

$H_0$ : بین میزان کنترل‌های راهبردی و شدت کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$ : بین میزان کنترل‌های راهبردی و شدت کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۱۳. نتایج آزمون متغیرهای فرضیه فرعی پنجم

| متغیرها           | کارآفرینی سازمانی | کنترل‌های راهبردی | سطح $\alpha$ | سطح معناداری |
|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|--------------|
| کارآفرینی سازمانی | ۱                 | -۰/۳۴۳            | ۰/۰۵         | ۰/۰۰۰        |
| کنترل‌های راهبردی | -۰/۳۴۳            | ۱                 |              |              |
| تعداد نمونه       |                   | ۱۱۵               |              |              |

از آنجا که سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد فرض  $H_0$  رد شده و فرض  $H_1$  مورد قبول واقع شده، یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که بین کارآفرینی سازمانی و میزان کنترل‌های راهبردی، رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به ضریب همبستگی محاسبه شده می‌توان بیان کرد که به میزان -۰/۳۴۳ بین کارآفرینی سازمانی و میزان کنترل‌های راهبردی، رابطه معکوس

وجود دارد. همچنین، این همبستگی منفی نیز بیانگر این واقعیت است که هر چه میزان کنترل‌های راهبردی افزایش یابد، میزان کارآفرینی در سازمان کاهش می‌یابد و بالعکس.

**فرضیه فرعی ششم.** بین میزان کنترل‌های مالی و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

$H_0$ : بین میزان کنترل‌های مالی و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود ندارد.

$H_1$ : بین میزان کنترل‌های مالی و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۱۴. نتایج آزمون متغیرهای فرضیه فرعی ششم

| متغیرها           | کارآفرینی سازمانی | کنترل‌های مالی | سطح $\alpha$ | سطح معناداری |
|-------------------|-------------------|----------------|--------------|--------------|
| کارآفرینی سازمانی | ۱                 | -۰/۲۹۱         | ۰/۰۵         | ۰/۰۰۲        |
| کنترل‌های مالی    | -۰/۲۹۱            | ۱              |              |              |
| تعداد نمونه       | ۱۱۵               |                |              |              |

با توجه به سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۰/۰۵، فرض  $H_0$  رد شده و فرض  $H_1$  مورد قبول واقع شده، یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که بین کارآفرینی سازمانی و میزان کنترل‌های مالی، رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به ضریب همبستگی محاسبه شده می‌توان بیان کرد که به میزان -۰/۲۹۱- بین کارآفرینی سازمانی و میزان کنترل‌های راهبردی، رابطه معکوس وجود دارد. همچنین، این همبستگی منفی نیز بیانگر این واقعیت است که هر چه میزان کنترل‌های مالی افزایش یابد، میزان کارآفرینی در سازمان کاهش می‌یابد و بالعکس.

با توجه به نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق مبنی بر وجود یا نبود رابطه بین کارآفرینی سازمانی با ابعاد مدیریت راهبردی (میزان بررسی محیطی، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، افق زمانی برنامه‌ریزی، مشارکت در برنامه‌ریزی، میزان کنترل‌های راهبردی و مالی)، می‌توان نتیجه گرفت که بین مدیریت راهبردی و کارآفرینی سازمانی رابطه منفی و معکوس وجود دارد.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

تعداد حجم نمونه ۱۱۵ نفر به دست آمد که بین کارشناسان خبره، مدیران، متخصصان و کارکنان کلیدی شرکت پارس خزر در استان گیلان توزیع شد. میانگین متغیر کارآفرینی برابر ۱۸/۴۳ است،

میانگین میزان بررسی محیطی ۲۷/۸۴، میانگین انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی ۲۰/۷۲، میانگین افق زمانی برنامه‌ریزی ۳۰/۳۳ و میانگین میزان مشارکت در برنامه‌ریزی برابر ۱۶/۹۹ و میانگین میزان کنترل‌های راهبردی و کنترل‌های مالی به ترتیب برابر ۱۶/۶۱ و ۹/۶۴۳ درصد بوده است که نشان می‌دهد شرکت‌ها دارای سطح خوبی از این متغیرها هستند و از آن در جهت پیشبرد اهداف شرکت‌ها استفاده می‌کنند. توصیف متغیرهای مورد مطالعه در جدول ۱ بیان شده است.

با توجه به نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش، فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر وجود رابطه معنادار بین ابعاد مدیریت راهبردی و کارآفرینی سازمانی نیز تأیید می‌شود. در واقع می‌توان نتیجه گرفت که بین مدیریت راهبردی و کارآفرینی سازمانی رابطه منفی و معکوس وجود دارد. نتایج این تحقیق را می‌توان با نتایج تحقیقات ابراهیم‌پور و همکاران [۱] با عنوان بررسی نقش مدیریت راهبردی در کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت زمزم) و ابراهیم‌نژاد و همکاران [۳] با عنوان «بررسی رابطه بین اقدامات مدیریت راهبردی و کارآفرینی» مطابقت داد. نتایج بررسی و تحلیل یافته‌های تحقیق [۱] نشان داد که بین مدیریت راهبردی و کارآفرینی سازمانی در جامعه آماری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین [۳] به این نتیجه رسیدند که بررسی مستمر محیط به منظور آگاهی یافتن از رویدادها و روندهای محیطی، شرکت‌دادن کارکنان در تدوین برنامه راهبردی، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، در نظر گرفتن افق زمانی کوتاه در برنامه‌ریزی و استفاده از شیوه‌های کنترل راهبردی، باعث تقویت کارآفرینی سازمانی می‌شود.

از محدودیت‌های این مطالعه می‌توان به عدم دسترسی به حجم بالای نمونه به دلیل محدودیت زمانی و عدم تمایل افراد نسبت به تکمیل پرسشنامه به دلیل عدم آگاهی و شناخت کافی نسبت به موضوع اشاره کرد. پیشنهاد می‌شود در جهت بررسی قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج تحقیق حاضر، این پژوهش در سایر شرکت‌ها و سازمان‌ها با حجم نمونه بزرگ‌تر انجام گیرد.

### محدودیت‌های پژوهش

- عدم دسترسی به حجم بالای نمونه به دلیل محدودیت زمانی
- عدم تمایل افراد نسبت به تکمیل پرسشنامه به دلیل عدم آگاهی و شناخت کافی نسبت به موضوع
- محدودیت‌های هزینه‌ای و بودجه‌ای در رابطه با اجرای تحقیق

### پیشنهادها بر اساس یافته‌های پژوهش

- دیدگاه‌های مشتریان سازمان به‌طور مستمر و بر اساس سازوکارهای دریافت انتقادات، شکایت‌ها و نظرات پیشنهادی جمع‌آوری و در برنامه‌ها و تصمیم‌گیری‌های شرکت مورد استفاده قرار گیرند. همچنین، بر اساس سلیقه، ترجیحات و نیاز مشتریان نسبت به پیش‌بینی تولید و فروش اقدام شود.

- برنامه‌ها و شیوه‌های رقبا در بازار بررسی و براساس نحوه عملکرد و سیاست‌های رقبا برنامه‌های حفظ و توسعه بازار مورد توجه قرار گیرد.

- در برنامه‌ریزی برای شرکت به تغییرات محیطی از جمله تغییرات اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، ترجیحات و نیازهای مشتریان و راهبردهای رقبا و عرضه‌کننده‌ها توجه جدی صورت گیرد.

- تولیدات شرکت بر مبنای فن‌آوری‌ها و نوآوری‌های روز و سلیقه مشتریان صورت گیرد.

- در برنامه‌ریزی برای شرکت تا حد لزوم انعطاف و تغییرپذیری لحاظ شود؛ به‌طوری که شرکت بتواند با برنامه‌های پویا با تغییرات تکنولوژیکی، شرایط اقتصادی، تغییرات قوانین و مقررات دولتی، رخدادهای سیاسی تأثیرگذار بر صنعت و هرگونه تغییرات غیرمنتظره دیگر خود را تطبیق داده و بر اساس این تغییرات در برنامه‌های خود تغییراتی ایجاد کند.

- پیشنهاد می‌شود در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی از طریق سازوکارهای جلب مشارکت و همکاری و همین‌طور روش‌هایی نظیر اتاق فکر و جلسه‌های مشورتی، دیدگاه‌های کارشناسان و مدیران دریافت و مورد توجه قرار گیرد، این کار افزون بر کمک در طراحی درست برنامه‌ها به ایجاد تعهد در اجرایی کردن آن نیز کمک خواهد کرد.

### پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی

- پیشنهاد می‌شود در جهت بررسی قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج تحقیق حاضر، این پژوهش در سایر شرکت‌ها و سازمان‌ها انجام گیرد و نتایج آنها با نتایج این تحقیق مقایسه شود.

- پیشنهاد می‌شود تا موضوع حاضر در شرکت پارس خزر استان گیلان با سایر شرکت‌های لوازم خانگی مقایسه شود.

## منابع

۱. ابراهیم‌پور، ح؛ خلیلی، ح؛ حبیبیان، س (۱۳۹۰). بررسی نقش مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی؛ پژوهش‌های مدیریت سال سوم، شماره ۹.
۲. ابراهیم‌پور، ح؛ حبیبیان، س؛ (۱۳۹۱). الگوی جامعی از کارآفرینی استراتژیک در کسب و کارهای نوپا؛ کنفرانس ملی.
۳. ابراهیم‌پور، ح؛ صالحی صدقیانی، ح؛ خلیلی، ح (۱۳۹۰). بررسی رابطه کارآفرینی سازمانی و عملکرد تجاری شرکت پتروشیمی تبریز؛ پژوهش‌های مدیریت عمومی سال چهارم، شماره سیزدهم.
۴. احمدی و همکاران (۱۳۸۲). نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، چاپ پنجم، انتشارات تولید دانش.
۵. اکبری، ا (۱۳۹۱). مهارت‌های مدیریتی و نقش آن در نوآوری شرکت‌های کوچک و متوسط؛ کنفرانس ملی.
۶. ابراهیم‌نژاد، م؛ قادری، ش؛ قادری (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین اقدامات مدیریت استراتژیک و کارآفرینی؛ کنفرانس ملی.
۷. باقری، دل‌پسند (۱۳۹۱). طراحی مدل شناسایی، ارزیابی و تعیین قابلیت‌های استراتژیک: پژوهشی در شرکت ایران خود رو؛ کنفرانس ملی.
۸. برایسون، جان ام، برنامه‌ریزی استراتژیک بر سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، ترجمه عباس منوریان، مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۷۲، چاپ اول.
۹. بهرامی، س؛ رجایی‌پور، س؛ آقا حسینی، ت؛ نصرآبادی، ح (۱۳۹۰). تبیین رابطه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری فنی در دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۶.
۱۰. پورصادق، ن؛ یزدانی، ب (۱۳۹۰). تاثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط؛ مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۷، ۱۵۹-۱۴۳.
۱۱. پیرس و رابینسون (۱۳۸۹). برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، چاپ ششم، مترجم دکتر سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب.
۱۲. تحلیل رابطه و تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی در گروه صنعتی سدید).
۱۳. حسنی مقدم، ص؛ رضایی‌مقدم، ع؛ یوسف‌پور، عبدالهی، س (۱۳۹۰). ارائه یک مدل مفهومی از توسعه کارآفرینی در بستر مدیریت شهری کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری.
۱۴. حسینی، (۱۳۹۱). توانمندسازی کارکنان: گامی به سوی ترویج و توسعه کارآفرینی در سازمان‌ها کنفرانس ملی.
۱۵. دیوید، ف؛ مدیریت استراتژیک، چاپ بیستم (۱۳۷۹). مترجم: پارسائیان و اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۶. رحمان، ح؛ هاشمی، ک (۱۳۸۹). فرآیند و استراتژی نوآوری در شرکت‌های عمرانی ایران؛ چشم‌انداز مدیریت، شماره ۲۹، ۲۷۹-۲۷۵.
۱۷. زنگانه، ی؛ کیانی، ع (۱۳۹۲). فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک ([www.itpaper.ir](http://www.itpaper.ir)) تاریخ دریافت ۱۱/۰۶/۱۳۹۲.
۱۸. سالار، ج؛ سازواری، م (۱۳۹۱). تبیین نقش کارآفرینی و نوآوری در توسعه اقتصادی شرکت‌های کوچک و متوسط؛ کنفرانس ملی.
۱۹. سیفی، م؛ کوزه چیان، ه؛ احسانی، م؛ سیفی، م (۱۳۹۱). تاثیر ساختار کارآفرینانه بر اثربخشی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، مطالعات مدیریت ورزشی شماره ۱۳، ۲۳۶-۲۱۵.

۲۰. صادق‌زاده، ح؛ ولی‌نتاج، ن (۱۳۹۱). بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارآفرینی در شرکت‌های شهرک صنعتی بابلسر کنفرانس ملی.
۲۱. علم‌بیگی، ا؛ ملک‌محمدی، ا؛ مقیمی، م (۱۳۸۸). بررسی عوامل سازمانی موثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان ترویج کشاورزی؛ مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران.
۲۲. علیمردانی، م؛ قهرمانی، م؛ ابوالقاسمی، م (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه دانشگاه شهید بهشتی)، فصلنامه ره‌یافتی نو در مدیریت آموزشی سال دوم، شماره سوم، ۱۳۱-۱۴۴.
۲۳. کاظمی، م؛ قاسمی، ح؛ رستم‌بخش، م (۱۳۹۰). شناسایی و تحلیل موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی (وزارت ورزش) کشور، پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی سال اول شماره ۲.
۲۴. گیوریان، ح؛ دیندار، ف؛ (۱۳۹۰). بررسی تأثیر اجرایی مولفه‌های مدیریت استراتژیک بر اثربخشی آموزشگاه؛ فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال دوم شماره چهارم.
۲۵. مدهوشی، م؛ ساداتی، ع (۱۳۹۰). بررسی اثرگذاری فرآیند مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: کسب‌وکارهای کوچک و متوسط شرق مازندران)، توسعه کارآفرینی سال سوم شماره دوازدهم، ۲۶-۷.
۲۶. مقدمه‌ای بر فرآیند مدیریت راهبردی. تهران: دانشگاه تهران ۱۳۸۴.
۲۷. ناهید، م (۱۳۹۱). چیستی و چرایی کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی در یک نگاه: بررسی‌های بازرگانی شماره ۳۴.
۲۸. نصیری یار، م (۱۳۸۸). سه رویکرد برتر در مدیریت استراتژیک، ماهنامه تدبیر سال هفدهم شماره ۱۷۳.
۲۹. یارمحمدزاده، پ؛ سیادت، ع؛ هویدا، ر؛ نصرآبادی، ب (۱۳۹۰). تعیین روابط چندگانه میان فرآیند مدیریت استراتژیک و مولفه‌های سرمایه فکری در دانشگاه‌های دولتی اصفهان، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران سال سوم شماره ۲.
۳۰. یداللهی، ج (۱۳۹۱). مدیریت و ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی سیدار. [www.sepidarsystem.com](http://www.sepidarsystem.com)
31. Aktan, B. & Bulut C. (2008). Financial performance Impact of Corporate Entrepreneurship in Emerging Markets: A Case of Turkey, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 12, 69-79.
32. Akio, Tokuda (2005). The Critical Assessment of the Resource-Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of The Firm, *Ritsumeikan International Affaris*.3, 125-150.
33. Hughes M. & Morgan R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth, *Industrial Marketing Management*, 36, 651-661.
34. Kraus Sascha & KauranenIlkka (2009). Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?, *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 4, 37-50.
35. Ferreira, j (2008). Corporate Entrepreneurship: a Strategic and Structural Perspective
36. Irelan R. D. & Webb, J. W. (2009). Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation, *Business Horizons*, 52, 469-479.
37. Lee, Sang M., Lim, Seongbae (2009). Entrepreneurial orientation and the performance of service business, *service business*, 3:1-13.
38. Li, Yong-Hui, Huang, Jing-Wen, Tsai, Ming-Tien (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge, creation process, *Industrial Marketing Management*, 38, 440-449.

39. Michael A. Hitt, R. (2010). Duane Ireland, S. Michael Camp, Donald L. Sexton Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial a Strategic Management Perspectives.
40. Nicolai J. Foss Jacob Lyngsie SMG W. P. (2011). The Emerging Strategic Entrepreneurship Field: Origins, Key Tenets and Research Gaps.
41. Tanțău, A. (2008). Common dimensions for entrepreneurship and strategy: the need for strategic entrepreneurship, *Management & Marketing*, 3(1), 73-80.

Archive of SID