



دانشگاه شهید بهشتی

دانشکده مدیریت و حسابداری

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت کارآفرینی

گرایش سازمانی

عنوان

طراحی چارچوب الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر **APQC-PCF**

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر محمد جواد نائیجی

نگارش:

پارسا دیدبان

ماه شهریور سال ۱۳۹۹

به نام خدایی که در این مرد است

تأییدیه نهایی پایان نامه کارشناسی ارشد

نسخه نهایی پایان نامه کارشناسی ارشد آقای پارسا دیدبان

تحت عنوان:

طراحی چارچوب الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر APQC-PCF

از نظر شکل و محتوی تأیید می شود.

امضاء	آقای دکتر محمد جواد نائیجی	استاد راهنما
امضاء	آقای دکتر اشکان عیوق	استاد مشاور
امضاء	آقای دکتر سید محمود حسینی	مدیر گروه



دانشگاه شهید بهشتی

دانشکده مدیریت و حسابداری

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت کارآفرینی

گرایش سازمانی

عنوان

طراحی چارچوب الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر **APQC-PCF**

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر محمد جواد نائیجی

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر اشکان عبوق

نگارش:

پارسا دیدبان

ماه شهریور سال ۱۳۹۹

آئین نامه حق مالکیت مادی و معنوی در مورد نتایج پژوهشهای علمی دانشگاه شهید بهشتی

مقدمه: با عنایت به سیاست های پژوهشی و فناوری دانشگاه در راستای تحقق عدالت و کرامت انسان ها که لازمه شکوفایی علمی و فنی است و رعایت حقوق مادی و معنوی دانشگاه و پژوهشگران ، لازم است اعضای هیات علمی ، دانشجویان ، دانش آموختگان و دیگر همکاران طرح ، در مورد نتایج پژوهشهای علمی که تحت عناوین پایان نامه ، رساله و طرحهای تحقیقاتی که در دانشگاه انجام شده است ، موارد زیر را رعایت نمایند:

ماده ۱- حق نشر و تکثیر پایان نامه / رساله و درآمدهای حاصل از آن ها متعلق به دانشگاه می باشد، حقوق معنوی پدید آورندگان محفوظ خواهد بود.

ماده ۲- انتشار مقاله یا مقالات مستخرج از پایان نامه / رساله به صورت چاپ در نشریات علمی و یا ارایه در مجامع علمی باید به نام دانشگاه بوده و با تأیید استاد راهنمای اصلی ، یکی از اساتید راهنما، مشاور و یا دانشجو مسئول مکاتبات مقاله باشد. ولی مسئولیت علمی مقاله مستخرج از پایان نامه و رساله به عهده اساتید راهنما و دانشجو می باشد.

تبصره: در مقالاتی که پس از دانش آموختگی به صورت ترکیبی از اطلاعات جدید و نتایج حاصل از پایان نامه / رساله نیز منتشر می شود نیز باید نام دانشگاه درج شود.

ماده ۳- انتشار کتاب ، نرم افزار و یا آثار ویژه (اثر هنری مانند فیلم ، عکس ، نقاشی و نمایش نامه) حاصل از نتایج پایان نامه / رساله و تمامی طرحهای تحقیقاتی کلیه واحدهای دانشگاه اعم از دانشکده ها ، مراکز تحقیقاتی ، پژوهشکده ها ، پارک علم و فناوری و دیگر واحدها باید با مجوز کتبی صادره از معاونت پژوهشی دانشگاه و بر اساس آئین نامه های مصوب انجام شود.

ماده ۴- ثبت اختراع و تدوین دانش فنی و یا ارایه یافته ها در جشنواره های ملی ، منطقه ای و بین المللی که حاصل نتایج مستخرج از پایان نامه / رساله و تمامی طرحهای تحقیقاتی دانشگاه باید با هماهنگی استاد راهنما یا مجری طرح از طریق معاونت پژوهشی دانشگاه انجام گیرد.

ماده ۵- این آئین نامه در ۵ ماده و یک تبصره در تاریخ در شورای پژوهشی و در تاریخ در هیئت رئیسه دانشگاه به تأیید رسید و در جلسه مورخ شورای دانشگاه به تصویب رسیده و از تاریخ تصویب در شورای دانشگاه لازم الاجرا است.

" اینجانب پارسا دیدبان دانشجوی رشته مدیریت کارآفرینی ورودی سال تحصیلی ۱۳۹۶ مقطع کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت و حسابداری متعهد می شوم کلیه نکات مندرج در آئین نامه حق مالکیت مادی و معنوی در مورد نتایج پژوهشهای علمی دانشگاه شهید بهشتی را درانتشار یافته های علمی مستخرج از پایان نامه / رساله تحصیلی خود رعایت نمایم. در صورت تخلف از مفاد آئین نامه فوق الاشعار به دانشگاه وکالت و نمایندگی می دهم که از طرف اینجانب نسبت به لغو امتیاز اختراع به نام بنده و یا هرگونه امتیاز دیگر و تغییر آن به نام دانشگاه اقدام نماید. ضمناً نسبت به جبران فوری ضرر و زیان حاصله براساس برآورد دانشگاه اقدام خواهم نمود و بدینوسیله حق هر گونه اعتراض را از خود سلب نمودم."

امضاء.....

تاریخ.....

قانون حق تکثیر و مالکیت نتایج

اینجانب پارسا دیدبان تهیه کننده پایان نامه کارشناسی ارشد حاضر، خود را ملزم به حفظ امانت داری از زحمات سایر محققین و نویسندگان بنا بر قانون حق تکثیر و مالکیت نتایج می دانم. لذا بدینوسیله اعلام می نمایم که مسئولیت مطالب درج شده با اینجانب بوده و در صورت استفاده از مطالب سایر منابع، بلافاصله منبع آن ذکر شده و سایر مطالب از این کار تحقیقاتی استخراج شده است. در ضمن، در صورتی که خلاف این مطلب ثابت شود، مسئولیت عواقب قانونی آن را می پذیرم.

پارسا دیدبان

امضاء و تاریخ

تقدیم به

پدر و مادرم

که در سختی ها و دشواری های زندگی، همواره یاور و دلسوز و غذاکار و پشتیبانی محکم و مطمئن برایم بوده اند

همسر مهربانم

که با صبر و تمامی لحظات همراهم بود.

پسر عزیزم

که وجودش شادی بخش و صفایش مایه آرامش من است.

و تقدیم به کارآفرینان سرزمینم

که خالصانه و مجاهدانه در مسیر خلق ارزش و کمک به رشد اقتصادی میهن عزیزمان ایران

و مردانش گام برمی دارند.

سپاس‌گزاری

به نام آفریدگار پاک که انسان را از خاک آفرید و به واسطه عقل بر تمام موجودات برتریش داد و آنگاه دانش را وسیله محال عقل قرار داد. بزرگ پروردگار را سپاس که به ما استعداد آموختن عطا فرمود.

از جناب آقای دکتر ناجی بسیار سپاس گزارم که به رستی انجام این پایان نامه بدون نظرات صائب، پیکیری‌های دل‌سوزانه و تشویق‌های امیدبخش ایشان میسر نبود. توفیقات روز افزون ایشان را توأم با صحت و سعادت از درگاه خداوند متعال خواهم.

از جناب آقای دکتر عیوق که در امر مشاوره این پایان نامه مساعدت نمودند و در این امر نهایت مراقبت، توجه و دقت خود را مبذول فرموده‌اند، کمال تشکر و امتنان را دارم و برای ایشان از درگاه ایزدمنان سلامت و توفیق روز افزون خواستارم.

همچنین از کلیه اساتید محترم گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی که سخاوتمندانه دانش و تجربیات خود را به اشتراک گذاشته و از این طریق نقش بزرگ و کلیدی در تعلیم، کشف استعدادها و توسعه شایستگی‌های اینجانب ایفا نمودند، بی نهایت سپاس گزارم.

چکیده

فضای رقابتی امروز در صناعی مانند صنعت ارتباطات ثابت کشور و نیز فشارهای ناشی از ورود تکنولوژی‌های جایگزین مانند نسل چهارم و پنجم فناوری‌های ارتباطی و کاهش سهم بازار ارتباطات ثابت کشور از مجموع کانال‌های ارتباطی ثابت و همراه، شرکت‌های فعال در این فضای صنعتی را وادار به توجه بیش از پیش به کارآفرینی سازمانی و توسعه سبد محصولات و خدمات، ارتقای کیفیت و نوآوری در خدمات ساخته است. از سوی دیگر با توجه به نقش کلیدی و موثر مدیریت استراتژیک در ارتقای کارآفرینی سازمانی و ایجاد و خلق چشم‌انداز مشترک برای لایه‌های مختلف سازمان و هدف‌گذاری و تصویرسازی آینده مطلوب و پایش میزان دستیابی به اهداف، توجه به این امر را بیش از پیش مطرح و ضروری می‌سازد. بر این اساس، تحقیق حاضر به منظور شناسایی و اولویت‌بندی فرآیندهای مدیریت استراتژیک در راستای توسعه و ارتقای کارآفرینی سازمانی در فضای کسب و کار شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات ارتباطات ثابت طراحی و اجرا شده است که از منظر هدف تحقیق، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها، ترکیبی است از داده‌های کمی و کیفی و از نظر طرح تحقیق، توصیفی-پیمایشی است که با استفاده از ابزار پرسش‌نامه، در دو مرحله اجرا شده است که در بخش کیفی، پس از مطالعات کتابخانه‌ای و استخراج مولفه‌ها و گویه‌های الزامات مدیریت استراتژیک و کارآفرینی سازمانی، طی سه مرحله و با استفاده از ابزار پرسش‌نامه دلفی و با تحلیل نظرات ۱۵ نفر از کارآفرینان، مدیران ارشد و خبرگان شاغل در شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات ارتباطات ثابت به روش دلفی فازی، گویه‌های الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک بر اساس چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا ذیل ۴ مولفه تعریف مفهوم چشم‌انداز بلند مدت کسب و کار، توسعه استراتژی کسب و کار، اجرا و اندازه‌گیری ابتکارات استراتژیک و توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار و گویه‌های کارآفرینی سازمانی ذیل ۳ مولفه عوامل ساختاری، عوامل زمینه‌ای و عوامل رفتاری تایید و نهایی شدند که به عنوان مبنای طراحی پرسش‌نامه مقایسات زوجی برای تعیین اولویت هریک از مولفه‌ها و گویه‌ها مورد استفاده قرار گرفت. سپس در فاز کمی مطالعه و با تحلیل سلسله مراتبی داده‌های گردآوری شده پرسش‌نامه‌های مقایسات زوجی برگرفته از نظرات ۲۰ نفر از کارآفرینان، مدیران ارشد و خبرگان شاغل در شرکت‌های

ارایه دهنده خدمات ارتباطات ثابت، مولفه‌های الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک و مولفه‌های کارآفرینی سازمانی و گویه‌های ذیل هریک از مولفه‌ها به ترتیب زیر اولویت‌بندی شد. مولفه تعریف مفهوم و چشم انداز بلند مدت کسب و کار، با گویه‌های ارزیابی محیط بیرونی، ایجاد چشم‌انداز استراتژیک، بررسی بازار و تعیین نیازها و خواسته‌های مشتریان، ارزیابی محیط داخلی و فرصت‌های تجدید ساختار، مولفه توسعه استراتژی کسب و کار با گویه‌های هماهنگی و همسوسازی استراتژی‌های وظیفه‌ای و فرآیندی، توسعه بیانیه مأموریت کلان، طراحی سازمانی، تعریف و ارزیابی گزینه‌های استراتژیک برای دستیابی به اهداف، تبیین و تفهیم داخلی و بیرونی استراتژی‌ها، انتخاب استراتژی بلند مدت کسب و کار، تعیین و توسعه اهداف سازمانی، تدوین استراتژی‌های واحد تجاری و توسعه استراتژی تجربه مشتریان، مولفه اجرا و اندازه‌گیری ابتکارات استراتژیک با گویه‌های انتخاب ابتکارات استراتژیک، ارزیابی ابتکارات استراتژیک، توسعه ابتکارات استراتژیک، اجرای ابتکارات استراتژیک و ایجاد سنج‌های سطح بالا و نهایتاً مولفه توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار با گویه‌های گویه‌های توسعه مدل‌های کسب و کار، نگهداشت مدل کسب و کار و استقرار حاکمیت مدل کسب و کار در بعد الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک و مولفه عوامل ساختاری با گویه‌های سیستم مالی و بودجه‌ای، سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم پاداش، تصمیم‌گیری/کنترل، ساختار، سیستم اطلاعاتی، سیستم تحقیق و توسعه و راهبرد، و مولفه عوامل رفتاری با گویه‌های سبک رهبری سازمان کارآفرین، حمایت مدیریت، ویژگی‌های مدیران، ویژگی‌های کارکنان، خطرپذیری، فرهنگ سازمانی، روحیه گروهی، توانمندسازی کارکنان، تجربه پیشین، آینده‌نگری، خود کارآمدی و خلاقیت و نوآوری و مولفه عوامل زمینه‌ای با گویه‌های عوامل سیاسی/دولت، تغییرات/عدم اطمینان، پیچیدگی، زیرساخت‌ها، منابع، فناوری، بازار و ارتباطات در بعد عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی در اکوسیستم ارتباطات ثابت کشور.

کلید واژه‌ها:

مدیریت استراتژیک، کارآفرینی سازمانی، چارچوب طبقه‌بندی فرآیندها، الزامات فرآیندی، چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا

فهرست مطالب

شماره صفحه	عناوین
۱	فصل اول. کلیات تحقیق
۲	مقدمه
۳	۱-۲- بیان مساله
۷	۱-۳- ضرورت و اهمیت تحقیق
۹	۱-۴- اهداف تحقیق
۱۰	۱-۵- سوالات پژوهش
۱۱	۱-۶- محدوده و قلمرو تحقیق
۱۱	۱-۷- تعریف واژه‌ها و اصطلاحات تخصصی تحقیق
۱۳	۱-۸- کلیات روش تحقیق
۱۳	۱-۹- ساختار تحقیق
۱۵	فصل دوم. ادبیات تحقیق
۱۶	بخش اول. مبانی نظری تحقیق
۱۷	مقدمه
۱۸	۲-۱- مبانی نظری تحقیق
۱۸	۲-۱-۱- مفاهیم کارآفرینی
۲۱	۲-۱-۲- تعاریف کارآفرینی سازمانی
۲۵	۲-۱-۳- انواع کارآفرینی سازمانی
۲۶	۲-۱-۴- مفاهیم استراتژی
۳۷	۲-۱-۵- مدیریت استراتژیک
۴۰	۲-۱-۶- عناصر اصلی مدیریت استراتژیک
۴۱	۲-۱-۷- فرآیند مدیریت استراتژیک
۴۴	۲-۱-۸- چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا
۶۹	بخش دوم. کاربردهای مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی
۷۰	مقدمه
۷۰	۲-۲- مدیریت استراتژیک و کارآفرینی شرکتی
۷۰	۲-۲-۱- مدیریت استراتژیک و فرآیند کارآفرینانه
۷۱	۲-۲-۲- نقاط اشتراک مدیریت استراتژیک و کارآفرینی
۷۳	۲-۲-۳- استراتژی‌های ورود کارآفرینانه

فهرست مطالب (ادامه)

شماره صفحه	عناوین
۷۹	۴-۲-۲- مؤلفه های مدیریت استراتژیک، برای ارتقای کارآفرینی سازمانی
۸۲	بخش سوم. پیشینه تحقیق و استخراج شاخص های استراتژی در کارآفرینی
۸۳	۳-۲- پیشینه تحقیق
۸۳	۱-۳-۲- تحقیقات خارجی
۸۷	۲-۳-۲- تحقیقات داخلی
۹۳	۳-۳-۲- طراحی مدل مفهومی
۱۰۳	فصل سوم. روش تحقیق
۱۰۴	مقدمه
۱۰۴	۱-۳- موضوع تحقیق
۱۰۵	۲-۳- روش تحقیق
۱۰۶	۳-۳- مراحل انجام تحقیق
۱۰۷	۴-۳- جامعه آماری
۱۰۸	۵-۳- روش نمونه گیری و حجم نمونه
۱۱۰	۶-۳- روش گردآوری داده ها
۱۱۱	۱-۶-۳- ابزار گردآوری داده ها
۱۱۶	۷-۳- روایی و پایایی ابزار گردآوری داده ها
۱۱۷	۸-۳- روش تجزیه و تحلیل داده ها
۱۱۸	جمع بندی
۱۲۰	فصل چهارم. تجزیه و تحلیل داده ها
۱۲۱	مقدمه
۱۲۱	۱-۴- یافته های کیفی پژوهش (یافته های حاصل از مبانی نظری و پیشینه پژوهش)
۱۲۲	۱-۱-۴- مولفه های الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی
۱۲۵	۲-۱-۴- مولفه های کارآفرینی سازمانی
۱۲۷	۲-۴- یافته های بخش کمی پژوهش
۱۲۷	۱-۲-۴- تحلیل دلفی فازی
۱۳۹	۲-۲-۴- تجزیه و تحلیل نتایج به دست آمد از روش تحلیل سلسه مراتبی (AHP)
۱۴۵	۳-۲-۴- محاسبه اهمیت و وزن عوامل شناسایی شده
۱۴۶	۴-۲-۴- شناسایی اهمیت و وزن گویه های هریک از مولفه های ۴ گانه الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره وری آمریکا

فهرست مطالب (ادامه)

شماره صفحه	عناوین
۱۵۲	۴-۲-۵- شناسایی اهمیت و وزن گویه‌های هریک از مولفه‌های ۳ گانه کارآفرینی سازمانی
۱۵۸	فصل پنجم. بحث و نتیجه‌گیری
۱۵۹	مقدمه
۱۵۹	۵-۱- خلاصه تحقیق
۱۶۴	۵-۲- بحث و نتیجه‌گیری
۱۶۴	۵-۲-۱- الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی
۱۷۳	۵-۲-۲- عوامل و مولفه‌های موثر بر کارآفرینی سازمانی
۱۸۱	۵-۳- محدودیت‌های پژوهش
۱۸۲	۵-۴- پیشنهادها مبتنی بر یافته‌ها
۱۸۳	۵-۶- پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی
۱۸۴	منابع

فهرست جداول، اشکال و علائم (بخش اول فهرست جداول)

شماره صفحه	عناوین
۳۹	جدول ۱-۲. برخی از ویژگی‌های اصلی مدیریت استراتژیک
۷۷	جدول ۲-۲. اقیانوس آبی در مقابل اقیانوس قرمز
۹۴	جدول ۳-۲. ابعاد و مولفه‌های کلیدی الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا
۹۸	جدول ۴-۲. ابعاد و مولفه‌های کارآفرینی سازمانی
۱۱۳	جدول ۱-۳. اعداد فازی مثلثی معادل طیف لیکرت ۵ درجه
۱۱۸	جدول ۲-۳. مقیاس ۹ درجه ساعتی برای مقایسه‌های زوجی
۱۲۲	جدول ۱-۴. گویه‌های مولفه تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار
۱۲۳	جدول ۲-۴. گویه‌های مولفه توسعه استراتژی کسب و کار
۱۲۴	جدول ۳-۴. گویه‌های مولفه اجرا و اندازه‌گیری ابتکارات استراتژیک
۱۲۴	جدول ۴-۴. گویه‌های مولفه توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار
۱۲۵	جدول ۵-۴. گویه‌های مولفه عوامل ساختاری
۱۲۶	جدول ۶-۴. گویه‌های مولفه عوامل زمینه‌ای
۱۲۶	جدول ۷-۴. گویه‌های مولفه عوامل رفتاری
۱۲۸	جدول ۸-۴. اطلاعات جمعیت شناختی نمونه‌های بخش دلفی
۱۲۹	جدول ۹-۴. نتایج تحلیل دلفی مرحله اول
۱۳۲	جدول ۱۰-۴. نتایج تحلیل دلفی مرحله دوم
۱۳۶	جدول ۱۱-۴. نتایج تحلیل دلفی مرحله سوم
۱۳۹	جدول ۱۲-۴. کدبندی گویه‌های مولفه تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار
۱۴۰	جدول ۱۳-۴. کدبندی گویه‌های مولفه توسعه استراتژی کسب و کار
۱۴۰	جدول ۱۴-۴. کدبندی گویه‌های مولفه اجرا و اندازه‌گیری ابتکارات استراتژیک
۱۴۱	جدول ۱۵-۴. کدبندی گویه‌های مولفه توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار
۱۴۱	جدول ۱۶-۴. کدبندی گویه‌های مولفه عوامل ساختاری
۱۴۲	جدول ۱۷-۴. کدبندی گویه‌های مولفه عوامل زمینه‌ای
۱۴۲	جدول ۱۸-۴. کدبندی گویه‌های مولفه عوامل رفتاری
۱۴۴	جدول ۱۹-۴. اطلاعات جمعیت شناختی نمونه‌های بخش تحلیل سلسله مراتبی
۱۴۵	جدول ۲۰-۴. ماتریس ترکیبی مقایسات زوجی مولفه‌ها
۱۴۷	جدول ۲۱-۴. ماتریس ترکیبی مقایسات زوجی مربوط به مولفه تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار

فهرست جداول، اشکال و علایم (بخش اول فهرست جداول) (ادامه)

شماره صفحه	عناوین
۱۴۸	جدول ۴-۲۲. ماتریس ترکیبی مقایسات زوجی مربوط به گویه‌های مولفه توسعه استراتژی کسب و کار
۱۵۰	جدول ۴-۲۳. ماتریس ترکیبی مقایسات زوجی مربوط به مولفه اجرا و اندازه‌گیری ابتکارات استراتژیک
۱۵۱	جدول ۴-۲۴. ماتریس ترکیبی مقایسات زوجی مربوط به گویه‌های مولفه توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار
۱۵۲	جدول ۴-۲۵. ماتریس ترکیبی مقایسات زوجی مربوط به مولفه‌های کارآفرینی سازمانی
۱۵۳	جدول ۴-۲۶. ماتریس ترکیبی مقایسات زوجی مربوط به گویه‌های عوامل ساختاری
۱۵۴	جدول ۴-۲۷. ماتریس ترکیبی مقایسات زوجی مربوط به گویه‌های عوامل زمینه‌ای
۱۵۵	جدول ۴-۲۸. ماتریس ترکیبی مقایسات زوجی مربوط به گویه‌های عوامل رفتاری

فهرست جداول، اشکال و علایم (بخش دوم فهرست اشکال و نمودارها)

شماره صفحه	عناوین
۱۴	شکل ۱-۱. ساختار تحقیق
۴۰	شکل ۱-۲. مراحل مدیریت استراتژیک
۴۶	شکل ۲-۲. سطوح ساختار شکست فرآیندها در چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای فراصنعتی
۴۷	شکل ۳-۲. چارچوب فراصنعتی طبقه‌بندی فرآیندها
۱۰۲	شکل ۴-۲. مدل مفهومی اولیه تحقیق
۱۰۶	شکل ۱-۳. مراحل انجام تحقیق
۱۱۳	شکل ۲-۳. اعداد فازی مثلثی معادل طیف لیکرت ۵ درجه
۱۴۶	نمودار ۱-۴. اولویت‌بندی مولفه‌های الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی
۱۴۷	نمودار ۲-۴. اولویت‌بندی گویه‌های مولفه تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار
۱۴۹	نمودار ۳-۴. اولویت‌بندی گویه‌های مولفه توسعه استراتژی کسب و کار
۱۵۰	نمودار ۴-۴. اولویت‌بندی گویه‌های مولفه اجرا و اندازه‌گیری ابتکارات استراتژیک
۱۵۱	نمودار ۵-۴. اولویت‌بندی گویه‌های مولفه توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار
۱۵۲	نمودار ۶-۴. اولویت‌بندی مولفه‌های کارآفرینی سازمانی
۱۵۳	نمودار ۷-۴. اولویت‌بندی گویه‌های مولفه عوامل ساختاری
۱۵۵	نمودار ۸-۴. اولویت‌بندی گویه‌های عوامل زمینه‌ای
۱۵۶	نمودار ۹-۴. اولویت‌بندی گویه‌های عوامل رفتاری
۱۶۱	شکل ۵-۱. مدل مفهومی نهایی تحقیق

فصل اول

کلیات تحقیق

مقدمه

از طرفی، کارآفرینی اشاره به توانایی شخصی برای تغییر ایده‌ها و تبدیل آن به عمل دارد (بور و پرت، ۲۰۱۱). پتر دراکر نیز کارآفرینی را منظری برای تغییر می‌داند که همیشه در جست و جوی تغییر است و نسبت به آن واکنش نشان می‌دهد و آن را یک فرصت و شانس می‌داند (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۲). فراگیرترین تعریفی که از گرایش کارآفرینانه وجود دارد توسط میلر (۱۹۸۳) ارائه شده است، وی معتقد بود که اگر یک شرکت دائما نوآوری‌هایی در محصولات خود ارائه کرده، ریسک‌پذیر باشد و نیز رفتار فعالانه‌ای از خود بروز دهد، این شرکت گرایش به کارآفرینی دارد (دیویس و همکاران، ۲۰۱۰).

طرفداران کارآفرینی محوری نشان دادند سازمان‌هایی که به‌طور کارآفرینانه‌ای اقدام می‌کنند بهتر می‌توانند فعالیت‌های خود را در محیط‌های رقابتی پویا تنظیم کنند و در نتیجه اثرات مثبتی روی عملکرد سازمان دارند (یانگ، ۲۰۰۴) و همچنین سازمان‌ها باید با تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه ناشی از تغییرات محیطی، نه تنها بقا، بلکه رشد خود را نیز تضمین کنند (زالی و همکاران، ۱۳۸۸). روند کلی در سازمان‌ها، تاییدکننده این مطلب است که وضعیت حاکم در این سازمان‌ها، سنتی و غیر کارآفرینانه است و به نظر می‌رسد یکی از مهم‌ترین دلایل ناکارآمدی سازمان‌های دولتی ایران، ناشی از فقدان نوآوری و کارآفرینی سازمانی است. آسیب‌شناسی نظام اداری کشور، گویای آن است که این نظام دیوان‌سالار، دچار عوارض نامطلوبی همچون فقدان روحیه مشارکت‌پذیری و مشارکت‌جویی، تمرکزگرایی و انعطاف‌ناپذیری، کندی و پرپیچ و خم بودن انجام امور، مسئولیت‌ناپذیری، بهره‌وری پایین و ناکارآمدی است (سرابی و همکاران، ۱۳۹۱).

در این فصل پس از بیان مسأله، اهمیت موضوع، سوالات، اهداف تحقیق، فرضیه‌های تحقیق تعریف واژه‌ها و اصطلاحات، سپس قلمرو تحقیق، جامعه آماری و نمونه آماری، روش تحقیق، ابزار گردآوری داده و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها تشریح می‌شود.

۱-۲- بیان مساله

در سال‌های اخیر، مفهوم استراتژی در علم مدیریت و ادبیات سازمانی به صورت چشمگیری مورد توجه قرار گرفته است. در شواهد نظری، استراتژی به عنوان اراده و برنامه‌ریزی سازمان برای دستیابی به اهداف بلندمدت سازمانی و پیش‌بینی منابع لازم برای دستیابی به این اهداف، تعریف شده است. استراتژی واحدهای انتفاعی، ممکن است پیامدهای مختلفی را برای آن‌ها در پی داشته باشد. از این جهات، انتخاب یک استراتژی مستلزم تحلیل اطلاعات جاری شرکت و تأمل در خصوص نتایج آن است (مومنی و میرزایی، ۱۳۹۷). یکی از نتایج اتخاذ استراتژی‌های متفاوت در شرکت‌ها، تأثیرات آن بر رفتارهای گزارش‌گری مالی آن‌ها است که ممکن است بسیار مورد توجه مدیران و مالکان قرار گیرد. زیرا که امروزه اطلاعات یک وسیله و ابزار راهبردی مهم در تصمیم‌گیری در اختیار افراد قرار می‌دهد. در بازارهای مالی، این اطلاعات می‌تواند به صورت نشانه‌ها، علائم اخبار و پیش‌بینی‌های مختلف از داخل یا خارج شرکت انعکاس یابد و در دسترس سهام‌داران قرار گیرد و باعث ایجاد واکنش‌ها و در نتیجه تغییراتی در قیمت‌های سهام شود (نورالحق و همکاران^۱، ۲۰۱۳). افزایش ارزش برای مشتریان به منظور دستیابی به مزیت رقابتی، ارتباط نزدیکی با انتخاب دقیق استراتژی شرکت دارد. استراتژی در واقع این مسأله را بیان می‌کند که چگونه یک واحد تجاری می‌تواند برای خودش، از طریق تمایز با سایر رقبا، مزیت رقابتی ایجاد کند و با چه رهبری هزینه وضعیت بهتری را در عملکرد جاری خواهد داشت (نانداکومار و همکاران^۲، ۲۰۱۱). با این حال، بسیاری از مفاهیم و توصیه‌ها در حوزه پاسخ‌گویی الزامات منحصر به فرد فعالیت‌های کارآفرینانه و اقدامات استراتژیک شرکت‌های کوچک و متوسط نیست. برای رفع این چالش تلاش‌هایی برای تلفیق مدیریت استراتژیک و کارآفرینی صورت گرفته است (نائیجی و پناهی‌فر، ۱۳۹۶). کارآفرینی عبارت است از فرآیند کشف و توسعه فرصت برای ایجاد ارزش از طریق نوآوری و به‌دست آوردن آن فرصت بدون در نظر گرفتن منابع انسانی، سرمایه و یا موقعیت فرد کارآفرین در یک سازمان (آگوستو و همکاران^۳، ۲۰۱۳). کارآفرینی سازمانی در درون سازمان اتفاق می‌افتد و یک

¹ Nurul Houqe et al

² Nandakumar et al

³ Augusto et al

انقلاب در درون سازمان است که برای تغییر و نوسازی از درون سیستم تلاش می‌کند (آپاستو و زریدیس^۴، ۲۰۱۴). کارآفرینی سازمانی، رفتار کارآفرینانه را در سازمان ارتقا می‌دهد و شامل گرایش‌ها و فعالیت‌هایی است که توانایی سازمان را در مواجهه با خطر زیاد می‌کند و شکار فرصت‌ها و نوآوری‌ها را تسهیل می‌نماید (اندرو و همکاران^۵، ۲۰۱۴). کارآفرینی سازمانی برای سازمان‌هایی که در پی کارایی و اثربخشی هستند، یک نیاز اساسی است (کاوسی و رحمتی^۶، ۲۰۱۲). نکته کلیدی برای حفظ سطح بالایی از کارآفرینی در داخل یک سازمان، به درک ماهیت اساسی از تجربه کارآفرینی، شناخت پتانسیل ذاتی کارآفرینی همه کارکنان و ایجاد محیط کاری بستگی دارد که به کارکنان اجازه بروز استعدادهای نهفته را بدهد (مهاجران و همکاران، ۱۳۹۶). به کارگیری استراتژی‌های کارآفرینی به‌طور گسترده‌ای برای حل مسائل رشد و مشکلات مربوط به عملکرد اقتصادی در محیط‌های کسب و کار بسیار رقابتی برای ثبات سازمانی توصیه می‌شود (پلتولا^۷، ۲۰۱۲). سیستم برنامه‌ریزی منعطف، به شرکت‌های کارآفرین اجازه می‌دهد به سرعت برنامه‌های استراتژیک خود را برای بهره‌گیری از فرصت‌ها تعدیل کنند و به‌صورت اثربخش، با تغییرهای محیط بیرونی، سازگار شوند. شرکت‌های کارآفرین و شرکت‌های کوچک و متوسط، به‌علت در اختیار داشتن منابع کمتر برای تأثیرگذاری بر محیط، معمولاً منفعل‌تر هستند و سعی می‌کنند از برنامه‌های استراتژیک و ساختارهای منعطف‌تری برای سازگاری با محیط استفاده کنند (نائیجی و پناهی‌فر، ۱۳۹۶). در ادبیات استراتژی، کارآفرینی سازمانی به‌عنوان عنصری ضروری، شناسایی شده است (نارایانان^۸ و همکاران، ۲۰۰۹). در سطح نخست، تلفیق کارآفرینی و استراتژی، تخصیص و مدیریت منابع در راستای شناسایی و به‌کارگیری فرصت‌ها، صورت می‌گیرد و تصمیم‌های استراتژیک، در جهت ارتقای کارآفرینی سازمانی گرفته می‌شود. از همه‌ی اجزای استراتژی، چشم‌انداز دارای بیش‌ترین نقش پیش‌برد کارآفرینی است و شرکت‌های کارآفرین موفق، چشم‌انداز موسسان و مدیران ارشد را به چشم‌اندازهای فردی تک‌تک کارکنانشان تبدیل می‌کنند (چی‌شیانگ^۹، ۲۰۱۵). با این حال،

^۴ Apostolos & Zaridis

^۵ Andreu & et All

^۶ kavoosi & Rahmati

^۷ Peltola

^۸ - Narayanan

^۹ - Chi-hsiang

برای تضمین موفقیت کارآفرینی در سازمان، نه تنها مدیریت استراتژیک، بلکه در یک سطح بالاتر، فرهنگ سازمانی باید از فعالیت‌های کارآفرینانه پشتیبانی کند و روحیه کارآفرینانه، در تمامی بخش‌های سازمان توسعه یابد. در شرکت‌های موفق کارآفرین، فرهنگ و رهبران استراتژیک در کنار هم، محرک نیرومند نوآوری، خطرپذیری و جست‌وجوی فرصت‌های جدید هستند (نائیجی و پناهی فر، ۱۳۹۶). جاکوبز و کروگر^{۱۰} (۲۰۰۱)، برای ارتقای کارآفرینی سازمانی از طریق مدیریت استراتژیک، مفهوم گرایش کارآفرینانه استراتژیک را ارایه کرده‌اند. این مفهوم، دربرگیرنده‌ی تمام اجزای ضروری برای یکپارچه‌سازی کارآفرینی سازمانی با استراتژی و فرهنگ است و شامل نه بعد است: فرهنگ نوآوری، توانایی تشخیص فرصت‌ها، نرخ بالای ارایه ایده‌های جدید، موضع مبتکرانه و بیش‌فعال، گرایش به خطرپذیری، موضع رقابتی، پذیرش یک موضع پیشرو و برجسته در مواجهه با خطر، گرایش به درگیر شدن در فعالیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و توانایی تبدیل چشم‌انداز به واقعیت. این دو صاحب‌نظر، با ترکیب فرآیند مدیریت استراتژیک با فرآیند مدیریت نوآوری، یک مدل فرآیندی برای گرایش کارآفرینانه استراتژیک ارایه داده‌اند. مطابق با این فرآیند، گرایش کارآفرینانه استراتژیک با ارزیابی وضعیت موجود آغاز می‌شود، با تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک در راستای گرایش کارآفرینانه ادامه می‌یابد و با ارزیابی و اصلاح برنامه‌ها، چرخه‌های بازخورد برای برنامه‌ریزی‌های استراتژیک شکل می‌گیرد (نائیجی و پناهی فر، ۱۳۹۶).

در مجموع و با توجه به مطالب اشاره شده، از آنجایی که بازار محصول اصلی شرکت‌های دارای پروانه ارتباطات ثابت از سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی به شدت رقابتی و تحت فشار تکنولوژیک و محصولات جایگزینی مانند اینترنت همراه اپراتورهای تلفن همراه است، ضرورت کارآفرینی سازمانی و تدوین راهبردهای کارآفرینانه در این صنعت دو چندان شده است و با توجه به پایین بودن سطح عملکرد این شرکت‌ها در این حوزه از یک سو و با در نظر گرفتن اهمیت و نقش الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی از سوی دیگر، هدف اصلی این پژوهش، بررسی الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی

¹⁰- Jacobs & Kruger

فرآیندهای^{۱۱} مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا^{۱۲} است. علی‌رغم وجود مطالعات پیشین در حوزه‌های مدیریت استراتژیک و کارآفرینی سازمانی و وجود چارچوب‌های فرآیندی متفاوت طراحی شده برای مدیریت استراتژیک، لیکن پژوهش‌های اندکی در خصوص الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب دسته‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا صورت گرفته است، در حالی که فعالیت‌های شرکت‌های دارای پروانه ارتباطات ثابت به واسطه ماهیت فن‌آورانه و پتانسیل‌های موجود، بیش از سایر حوزه‌ها، بستر مناسبی برای به‌کارگیری مفاهیم یادشده و چارچوب موضوع این پژوهش هستند و هنوز در خصوص چارچوب الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک و کارآفرینی سازمانی مبتنی بر مدل‌های فرآیندی در این سازمان‌ها، دانش کافی وجود ندارد از سوی دیگر، کارآفرینان و مدیران ارشد این صنایع در ارزیابی‌های منطبق با مدل‌های تعالی سازمانی و ممیزی‌های سیستم‌های مدیریتی، مدعی ناکارآمدی مدل‌های علمی و آکادمیک شناخته شده در حوزه مدیریت استراتژیک در اکوسیستم ارتباطات ثابت هستند و بنابراین تحقیق حاضر بر آن است تا با بررسی علمی کاربرد فرآیندهای طرح شده در حوزه مدیریت استراتژیک در چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا در کارآفرینی سازمانی در فضای کسب و کار ارتباطات ثابت کشور و اولویت‌بندی فرآیندهای این حوزه و مولفه‌های کارآفرینی سازمانی در این اکوسیستم، نسبت به پوشش دادن شکاف‌های موجود و ارائه چارچوب متناسب با مقتضیات و نیازمندی‌های مدیریت استراتژیک در راستای ارتقای سطح کارآفرینی سازمانی در این صنایع اقدام نماید و بنابراین مسأله اصلی این تحقیق، طراحی چارچوب الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب دسته‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا در صنعت ارتباطات ثابت ایران است. لذا این تحقیق به دنبال شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و مولفه‌های الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب دسته‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا است تا با رویکرد فرآیندی و سیستمی، چارچوب الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی را

^{۱۱}- PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK (PCF)

^{۱۲}- American Productivity & Quality Center (APQC)

مبنتی بر چارچوب دسته‌بندی فرآیندی مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا برای شرکت‌های فعال در حوزه ارتباطات ثابت طرح‌ریزی کرده و ارایه دهد.

۳-۱- ضرورت و اهمیت تحقیق

ضرورت کارآفرینی سازمانی ناشی از ناسازگاری و عکس‌العمل کند سازمان‌های متوسط و بزرگ نسبت به تغییرات روز افزون، سریع و پیچیده و نامطمئن محیطی است (یدالهی و همکاران^{۱۳}، ۲۰۰۹). بنابراین سازمان‌ها باید از منابع داخلی و خارجی استفاده کنند تا به کارگیری موثر و به موقع این منابع به مزیت‌های رقابتی بهتری دست یابند (دهقان و همکاران^{۱۴}، ۲۰۱۶). همچنین یادگیری و نوآوری برای سازمان‌هایی که در پی بقا و اثربخشی هستند، یک نیاز اساسی است و بسیاری از سازمان‌ها شدیداً به دنبال روش‌ها و رویکردهای کارآفرینانه به منظور بهبود اثربخشی و کارآمدی و انعطاف‌پذیری هستند (حق‌شناس و همکاران^{۱۵}، ۲۰۰۷). رویکرد سنتی به کارآفرینی تلاشی است که فرد، یک بینش را به یک کسب و کار موفق تبدیل می‌کند، اما اخیراً کارآفرینی به عنوان فرآیندی کلیدی در سازمان‌های امروزی با هر نوع و اندازه‌ای (که افراد نیز جزئی از آن هستند) مطرح است و مفهوم پردازی شده است (مقیم^{۱۶}، ۲۰۰۴). ابتدا اعتقاد بر این بود که کارآفرین‌ها خود صاحب و مالک کار هستند، اما امروزه معتقدند کارآفرین‌ها ممکن است به استخدام شرکت‌ها در آیند و از اینجا کارآفرینان سازمانی متولد می‌شوند (حسین پور و زارعی و ش^{۱۷}، ۲۰۱۱). امروزه مهم‌ترین دغدغه اکثر سازمان‌ها، تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌هایی است که موفقیت و بقای آن‌ها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی، تضمین نماید. برنامه‌ریزی استراتژیک ابزاری در اختیار سازمان‌های می‌گذارد تا بتوانند تدوین و اجرای استراتژی را در

¹³ Yadolahi & et All

¹⁴ Dehghan & et All

¹⁵ Haghshenas & et All

¹⁶ Moghimi

¹⁷ Hosein Pour & Zarei Vash

وجوه مختلف سازمان دنبال کنند و بر عملکرد استراتژیک خود مدیریت داشته باشند (سارکار و سینگ^{۱۸}، ۲۰۱۳).

ارزیابی استراتژی‌ها، فرآیند کاملاً پویایی است، بدین علت که سازمان‌ها در محیط‌هایی قرار گرفته‌اند که دائماً در حال تغییر و تحول هستند و شرط بقا در این محیط پر تلاطم، پویایی در پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی است. از آنجایی که استراتژی به صورت مستمر ارزیابی می‌شود، سازمان‌ها می‌توانند معیار یا شاخصی به دست آورند و به کمک آن میزان پیشرفت خود را مشخص نمایند و دریابند که تا چه اندازه به هدف مورد نظر نزدیک‌تر شده‌اند (دلیر و همکاران، ۱۳۹۶). امروزه هیچ سازمانی بدون توجه به مدیریت استراتژیک و نقش سازنده آن در ارایه خدمات، قادر به ادامه حیات نیست. توجه به کارآفرینی سازمانی زمینه هماهنگی بین سازمان و منابع انسانی جهت پذیرش اهداف مشترک و تضمین نیل به اهداف سازمان و منابع انسانی را به وجود می‌آورد. سازمان‌ها برای این که بتوانند در محیط رقابتی و متغیر امروزی قادر به عمل بوده و اثربخش باشند، لازم است سطح مدیریت استراتژیک و کارآفرینی سازمانی خود را شناسایی، سنجش و ارزش‌گذاری نمایند. شناسایی این عوامل کلیدی می‌تواند مزایای مختلفی از جمله افزایش بهره‌وری، بهبود عملکرد و افزایش رقابت داخلی را به همراه داشته باشد. بنابراین، انتظار می‌رود یافته‌های این مطالعه برای مدیران، مشاوران و سیاست‌گذارانی که به دنبال درک بهتری از ماهیت رقابت به ویژه در محیط‌های در حال تغییر هستند، با ارزش باشد. در این راستا و با توجه به این که نبض اقتصاد کشور، بیش‌تر در دست سازمان‌های دولتی قرار دارد و حمایت از کارآفرینی سازمانی و مدیریت استراتژیک، محور سیاست‌های کلان دولت قرار گرفته و در قوانین توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، توجه خاصی به آن مبذول شده است. در محیط دانش محور کنونی الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک و کارآفرینی سازمانی نه تنها از مهم‌ترین بخش‌های سرمایه سازمان محسوب می‌گردند، بلکه فراهم‌کننده مزیت رقابتی پایدار برای سازمان است، بنابراین مدیران نه تنها می‌بایست دانش خود را در حوزه الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک و کارآفرینی سازمانی افزایش دهند، بلکه می‌بایست از طریق تقویت مؤلفه‌های آن به توسعه و گسترش این حوزه‌ها در سازمان بپردازند. اثربخشی و بهره‌وری

¹⁸ Sarkar & Singh

سازمان‌ها مرهون توجه به مدیریت استراتژیک و کارآفرینی سازمانی بوده و با شناخت الزامات فرآیندی و روش‌های اندازه‌گیری و ارزش‌گذاری این مهم می‌توان امکان طرح‌ریزی، بهینه‌سازی، کنترل و نظارت مستمر بر آن را در سازمان فراهم نمود. انجام این تحقیق از چند جهت می‌تواند اهمیت داشته باشد:

- اطلاع‌رسانی به مدیریت و تسهیل در فرآیند مدیریت و نیل به اهداف شرکت

- کمک به تصمیم‌گیری‌های دقیق و کارآمد

- تأمین رضایت کارکنان و مراجعان و کمک به بهبود عملکرد شرکت

- بهبود کیفیت خدمات ارائه شده توسط شرکت

۴-۱- اهداف تحقیق

- شناسایی ابعاد و مولفه‌های الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب دسته‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا
- اولویت‌بندی ابعاد و مولفه‌های الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب دسته‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا

اهداف کاربردی طرح:

- به‌کارگیری چارچوب طراحی شده در شرکت‌های دارای پروانه ارتباطات ثابت^{۱۹} از سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی ارائه‌دهنده خدمات اینترنت ثابت به عنوان ابزاری برای برنامه‌ریزی استراتژیک با هدف توسعه و ارتقای کارآفرینی سازمانی

¹⁹ - Fixed Communication Provider (FCP)

- توسعه دانش کاربردی در حوزه الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب دسته‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا
- تلاش در راستای جلب توجه مدیران کشور نسبت به درک و اهمیت مفاهیم مدیریت استراتژیک، کارآفرینی سازمانی و رویکرد فرآیندی چارچوب دسته‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا برای شرکت‌های دارای پروانه ارتباطات ثابت از سازمان تنظیم مقرارت و ارتباطات رادیویی
- ارایه دهنده خدمات اینترنت پرسرعت ثابت

۱-۵- سوالات پژوهش

سوال اصلی تحقیق

- چارچوب الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب دسته‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا چیست؟

سوالات فرعی

۱. ابعاد و مولفه‌های الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب دسته‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا چیست؟
۲. اولویت ابعاد و مولفه‌های الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب دسته‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا چگونه است؟

۱-۶- محدوده و قلمرو تحقیق

هر تحقیق علمی در سه قلمرو قابل بررسی و انجام است که این قلمروها با توجه به موضوع آن قابل شناسایی است. با توجه به عنوان این تحقیق، قلمرو سه گانه اجرای تحقیق به صورت زیر می‌باشد:

الف. قلمرو مکانی: قلمرو مکانی این پژوهش شرکت‌های دارای پروانه ارتباطات ثابت از سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی مستقر در استان تهران است.

ب. قلمرو زمانی: قلمرو زمانی این پژوهش از تیرماه ۱۳۹۸ تا تیرماه ۱۳۹۹ می‌باشد.

ج. قلمرو موضوعی: تحقیق حاضر در قلمرو کارآفرینی و مدیریت استراتژیک قرار دارد و تلاش دارد با طراحی الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا، ارتباطی میان دو قلمرو کلان را درک و تبیین کند.

۱-۷- تعریف واژه‌ها و اصطلاحات تخصصی تحقیق

کارآفرینی سازمانی:

کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که در آن محصولات یا فرآیندهای نوآوری شده از طریق القاء و ایجاد فرهنگی کارآفرینانه در یک سازمان از قبل تأسیس شده، به‌ظهور می‌رسند. فعالیت‌های کارآفرینی سازمانی، مجموعه فعالیت‌هایی است که از منابع و حمایت‌های سازمانی به‌منظور دستیابی به نتایج نوآورانه برخوردار می‌باشد. پینکات (۱۹۸۵) کارآفرین سازمانی^{۲۰} را فردی تعریف می‌نماید که در سازمان‌های بزرگ، همچون یک کارآفرین مستقل فعالیت می‌نماید و وظیفه وی ایجاد واحدهای جدید در سازمان، ارایه محصولات، خدمات و فرآیندهای جدیدی می‌باشد که شرکت‌ها را به‌سوی رشد و سودآوری سوق می‌دهد. کارآفرینی سازمانی به تلاش برای کسب ذهنیت و فعالیت‌هایی که کارآفرینان بیرونی برای خلق و ایجاد کسب و کارها استفاده می‌کنند، اشاره دارد و این ویژگی‌ها را برای

²⁰ - Intrapreneur

مجموعه‌های درون‌سازمانی بزرگ مطرح می‌کند. شرکت‌هایی که در پی نوآوری و یافتن فرصت‌های بازار جدید هستند، به میزان قابل توجهی نسبت به اشاعه چنین ارزش‌های کارآفرینانه‌ای در فرهنگ خود از طریق ایجاد کارآفرینی سازمانی علاقه‌مند می‌باشند (سورن‌بری^{۲۱}، ۲۰۰۲).

مدیریت استراتژیک:

هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد (دیوید، ۱۹۹۹). مدیریت استراتژیک عبارت است از فرآیندی که از طریق آن سازمان‌ها محیط داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می‌کنند. علاوه بر آن مسیر راهبردی خود را پایه‌گذاری کرده، راهبردهایی خلق می‌کنند که آن‌ها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک نماید و آن راهبردها را به اجرا می‌گذارند (میکولیک و همکاران، ۲۰۱۸).

چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا:

چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا یک استاندارد باز است که توسط این مرکز ایجاد شده است و معیارها و بهین‌روش‌ها^{۲۲} را در سراسر جهان ترویج می‌دهد. چارچوب طبقه‌بندی فرآیند که بدون در نظر گرفتن صنعت، اندازه و جغرافیای مختلف، پیشرفت سازمان را از طریق مدیریت فرآیند و سنجش معیارها تسهیل می‌کند در نظر گرفته شده است (گزارش چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا، ۲۰۱۸).

²¹ - Thornberry

²² - Best Practice

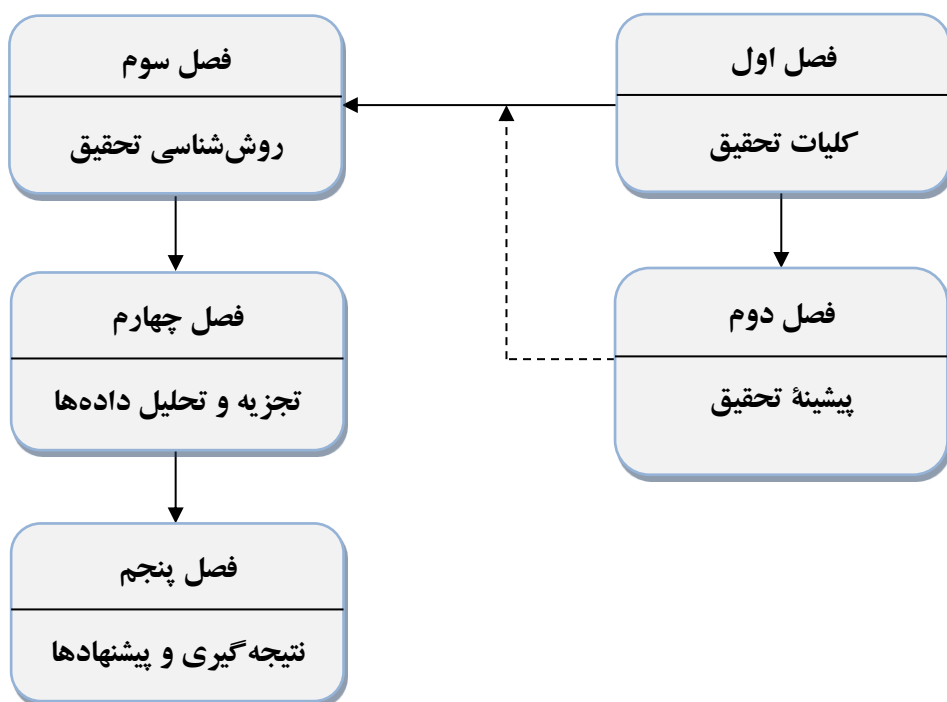
۸-۱- کلیات روش تحقیق

روش تحقیق حاضر ترکیبی است که در آن از روش‌های کمی و کیفی به صورت توانمند استفاده شده است. تحقیق حاضر از جنبه هدف کیفی - اکتشافی است و روش تحلیل آن، روش دلفی فازی است و در بخش کمی از جنبه هدف از نوع تحقیقات توسعه‌ای - کاربردی و از جنبه روش گردآوری داده توصیفی - پیمایشی است. روش‌های گردآوری داده‌ها در این تحقیق شامل مطالعات کتابخانه‌ای و مطالعات میدانی می‌باشد و ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه است. جامعه آماری بخش کیفی، شامل کارآفرینان، مدیران ارشد، مشاورین مدیریت و خبرگان در شرکت‌های دارای پروانه ارتباطات ثابت از سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی و بخش کمی شامل کارآفرینان، مدیران ارشد، مشاورین مدیریت و خبرگان با تجربه شرکت‌های دارای پروانه ارتباطات ثابت از سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: در تحقیق حاضر در بخش کیفی به منظور شناسایی ابعاد و مولفه‌ها از تکنیک دلفی فازی و در بخش کمی برای رتبه‌بندی ابعاد و مولفه‌ها از تکنیک فنون تصمیم‌گیری چند معیاره (فرآیند تحلیل سلسله مراتبی) استفاده شده است.

۹-۱- ساختار تحقیق

پژوهش حاضر در پنج فصل ارائه شده است. در فصل اول کلیات تحقیق توضیح داده می‌شود. فصل دوم به بررسی مبانی نظری و پژوهش‌های داخلی و خارجی جهت حمایت از فرضیه‌ها و روش تحقیق اختصاص دارد. فصل سوم به روش‌شناسی تحقیق پرداخته و در قالب آن جامعه آماری، روش نمونه‌گیری، روش گردآوری داده‌ها و نحوه تجزیه و تحلیل آن‌ها تشریح می‌شود. در فصل چهارم داده‌های گردآوری شده از طریق مطالعه میدانی تجزیه و تحلیل می‌شود و در فصل پنجم یافته‌های تحقیق ارائه شده و براساس آن‌ها پیشنهادهای کاربردی و پژوهشی تحقیق بیان می‌شود. شکل ۱-۱ ساختار تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل ۱-۱. ساختار تحقیق

فصل دوم

ادبیات تحقیق

بخش اول:

مبانی نظری تحقیق

مقدمه

تغییر و تحولات دهه‌های اخیر به قدری عمیق و گسترده و سریع اتفاق افتاده که تمامی ابعاد و شئون زندگی فردی و اجتماعی به‌طور محسوس و نا محسوس تحت تاثیر آن قرار گرفته است. در این شرایط نیازها و خواسته‌های بشری از تنوع و تعدد رو به تزایدی برخوردار شده است و سازمان‌ها برای پاسخ‌گویی بهتر در مقابل مشتریان در راستای اهداف خود، بایستی با بهره‌گیری از توان خلاقیت کارکنان که سرمایه‌های اصلی آن‌ها را تشکیل می‌دهند توانایی خود را در جهان رقابتی افزایش دهند، در چنین فضایی نقش و جایگاه کارآفرینان به عنوان موتور توسعه بسیار بارزتر از گذشته مطرح می‌باشد (صمد اقای، ۱۳۸۵ : ۱). اجزاء متشکله سازمان و عوامل محیطی به نحوی با شدت و ضعف مختلف دستخوش تغییر و دگرگونی هستند و افراد خواسته و ناخواسته باید همراه با تغییرات و پذیرش آن پیش بروند که می‌توان گفت بهبود در تغییر سازمانی، چرخه چند بعدی و نوینی است که گرداننده آن عوامل انسانی هستند. ساختار انسانی سازمان‌ها کانون اصلی حرکت‌های بهبود و شکوفایی است و معمولاً یکی از دلایل توفیق سازمان‌ها در اجرای تغییر، آمادگی ذهنی و پذیرش تغییرات از سوی منابع انسانی است (بنسری، ۱۳۹۰ : ۱۱). موضوع و مقوله‌ای که مورد تحقیق و بررسی قرار می‌گیرد، نیازمند آن است که مفاهیمش مورد توجه قرارگیرد تا بتوان درک صحیحی از موضوع مورد بررسی به‌دست آورد. موضوع پیش رو نیز از این قاعده مستثنی نبوده و لازم است مباحث کلی و نظری موجود در آن به بحث گذاشته شود. اهمیت این امر از آن جهت است که شناخت ما را نسبت به موضوع تحقیق افزایش داده و ذهن مخاطبان و خوانندگان را آماده پذیرش موضوعات بعدی خواهد نمود. در مبانی نظری در این بخش به بررسی تعاریف و مفاهیم کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی، استراتژی، مدیریت استراتژیک و چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا پرداخته شده است.

۲-۱- مبانی نظری تحقیق

۲-۱-۱- مفاهیم کارآفرینی

به دلیل ماهیت پیچیده و پویای محیط امروزی یافتن آن صنعتی که به صورت مستمر و دوره ای وارد عرصه کارآفرینی نشده باشد دشوار است، چرا که کارآفرینی، ساز و کاری حیاتی به شمار می آید که به استحکام موقعیت رقابتی سازمانها و صنایع در جهان رقابتی آینده منجر می شود (تامایو و همکاران^{۲۳}، ۲۰۱۰). با وجود این، صاحب نظران بر این باورند که بدون استراتژی برای کارآفرینی، اهداف کارآفرینی محقق نمی شود زیرا استراتژی نحوه آرایش منابع، فرآیندها، محصولات و نظام هایی را تعیین می کند که صنایع و سازمانها برای رویارویی با عدم اطمینان موجود در محیط پیرامونشان اتخاذ می کنند (اکمان و ییلماز^{۲۴}، ۲۰۰۸).

کارآفرینی به عنوان یک رشته مطالعات دانشگاهی توسط وسپر در سال ۱۹۷۴ زمانی که به دنبال مطالعه یک گروه در داخل آکادمی مدیریت بود، کشف و ظهور یافت (کراس و کارانن^{۲۵}، ۲۰۰۹). بیش تر اقتصاددانان معتقدند که یک کارآفرین، بازیگر مهمی در اقتصاد است (تلوکا و یورتکورب^{۲۶}، ۲۰۱۵). کارآفرینی برای رشد و توسعه اقتصادی-اجتماعی اهمیت اساسی دارد و فرصت های جدید شغلی و کالا و خدمات متنوع برای جامعه فراهم می کند (پولوکزیک^{۲۷}، ۲۰۱۲). میل کارآفرینی را به عنوان "کار یا مهارت که برای نظارت و سرپرستی ضروری است توصیف می کند" (نیوسی^{۲۸}، ۲۰۱۲). کرزنر کارآفرینی را به عنوان "کارآفرینی که فرصت کسب سود را اخذ و بر اهمیت رقابت تاکید می کند" تعریف می کند (ابیو و اوزگر^{۲۹}، ۲۰۱۳).

²³ Tamayo & et All

²⁴ Akman & Yilmaz

²⁵ Kraus & Kauranen

²⁶ Tülücea & Yurtkur

²⁷ Polowczyk

²⁸ Niosi

²⁹ Abiyev & Ozgur

کارآفرینان را می‌توان به عنوان افرادی (صاحبان کسب و کار) که به دنبال تولید و خلق ارزش از طریق ایجاد و گسترش فعالیت‌های اقتصادی با شناسایی و بهره‌برداری از محصولات جدید، فرآیندها و بازارها هستند توصیف کرد (تلوکا و یورتکورب^{۳۰}، ۲۰۱۵). علاوه بر این کارآفرینی، پدیده‌ای مرتبط با فعالیت‌های کارآفرینی است. کارآفرینی و یا کارکردهای کارآفرینانه را می‌توان به عنوان فرآیندهایی از خلق ارزش از طریق کشف، شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های کاری که دنبال بازارهای جدید و توسعه محصولات جدید و یا هر دو و پیرو آن ایجاد عملکردهای اقتصادی جدید که اغلب از طریق خلق و توسعه یک سازمان جدید انجام می‌شود، تعریف و توصیف کرد (کروو و همکاران^{۳۱}، ۲۰۰۷). تمرکز کارآفرینی بر نوآوری است که با شناسایی فرصت‌های بازار و با ایجاد یک مجموعه منحصر به فرد از منابع که از طریق این فرصت‌ها می‌تواند به کار گرفته شود و معمولاً با رشد مرتبط است (سلیمی و امیری، ۱۳۹۶). ورین^{۳۲} (۱۹۸۲) صاحب‌نظر فرانسوی (ذکر شده در مقیمی، ۱۳۸۴) در کتاب خود بیان می‌کند که واژه کارآفرینی برگرفته شده از کارواژه فرانسوی "انترپرونر"^{۳۳} می‌باشد که به معنی انجام کاری را به عهده گرفتن است. همچنین جنینگز^{۳۴} (۱۹۹۴) در کتاب خود تحت عنوان "دیدگاه‌های چندگانه از کارآفرینی" این موضوع را مورد تأیید قرار می‌دهد. کارآفرینی یکی از قدرتمندترین روش‌های تغییر عملیات و سبک مدیریت است. این تغییر و تبدیل، یک تجدید نظر ساده و یک تغییر جزئی در مدیریت نیست، بلکه تغییری همه جانبه است (مقیمی، ۱۳۸۴: ۱۱). کارآفرینی به عنوان یک بینش، فرهنگ و رویکرد نوین سازمانی از جمله مهم‌ترین دستاوردهای بین‌رشته‌ای علوم اقتصادی، اجتماعی، مدیریتی، روانشناسی در چند دهه گذشته است که از ابتدا در سازمان‌های تولیدی و صنعتی و سپس در سایر سازمان‌های اجتماعی و خدماتی مورد توجه جدی دولت‌مردان و سیاست‌گذاران کلیه کشورها قرار گرفته است (حسن مرادی، ۱۳۸۵: ۲). کارآفرینی به عنوان سنبل و نماد تلاش و موفقیت در امور تجاری بوده و کارآفرینان پیشگامان موفقیت‌های تجاری در جامعه هستند. توانایی آن‌ها در بهره‌گیری از فرصت‌ها نیروی آن‌ها در نوآوری و ظرفیت آن‌ها در قبال موفقیت، به عنوان معیارهایی هستند که کارآفرینی نوین

³⁰ Tülicca & Yurtkur

³¹ Cuervo

³² Verin

³³ Enprewprendre

³⁴ Jennings

به وسیله آن‌ها سنجیده می‌شود. کارآفرینان از نظر رهبری، مدیریت، نوآوری، کارآیی، ایجاد شغل، رقابت، تشکیل شرکت‌های جدید و بهره‌وری، سهم مهمی در رشد اقتصادی دارند. بنابر اعتقادی در جوامع لازم است که انقلاب کارآفرینی رخ دهد. این انقلاب در قرن حاضر، اهمیتی به مراتب بیش‌تر از اهمیت انقلاب صنعتی دارد (کوراتکو و هاجتس، ۱۳۸۶: ۲۳). نخستین گام جهت شناخت و تبیین درست هر مفهوم یا پدیده‌ای، ارایه تعریف روشن از آن است. کارآفرینی همانند سایر واژه‌های مطرح در علوم انسانی هنگامی قابل تحلیل و تبیین می‌باشد که بتوان تعریف یا تعاریف روشن و مشخصی از آن ارایه نمود (احمدپورداریانی، ۱۳۸۷: ۳). از آن‌جا که مفاهیم علوم انسانی در زمره مفاهیم قطعی علوم فیزیک و شیمی به‌شمار نمی‌رود، ارایه یک تعریف قطعی و مشخص برای واژه‌های آن دشوار و حتی غیر ممکن است. در این میان کارآفرینی یکی از این واژه‌هاست که تعریف واحدی برای آن وجود ندارد و از ابتدای طرح آن در مجالس علمی، تعاریف متفاوتی از دیدگاه‌های گوناگون برای آن ارایه شده است (کاوسی و چاوش باشی، ۱۳۸۷: ۶۵). علی‌رغم این که کارآفرینی از ابتدای خلقت بشر همواره در تمام شئونات زندگی انسان حضور داشته و مبنای تمامی تحولات و پیشرفت‌های بشر بوده است و با توجه به تعاریف زیاد و متنوع، هنوز ماهیت اصلی آن ناشناخته است (سلجوقی، ۱۳۸۶: ۱۰). کارآفرینی یا همان فرآیند کشف فرصت‌ها بیان می‌کند که چگونه افراد به صورت مستقل و یا در داخل سازمان‌ها، مسائل و چالش‌های ناشناخته را می‌بینند و چارچوبی جدید از ابزارها و اهداف ایجاد می‌کنند تا از آن‌ها استفاده کنند. البته کارآفرین فقط مواردی را می‌بیند و برای آن‌ها برنامه‌ریزی می‌کند که ارزش لازم را داشته باشند. در راستای استفاده از فرصت‌ها، کارآفرینان کالاها یا خدماتی را به جامعه عرضه می‌کنند که مشتری‌پسند بوده و بازار یا محیط خواهان آن‌هاست (کوراتکو و هاجتس، ۱۳۸۶: ۲۳). کارآفرینی تمایل به اعمال ریسک‌های حساب شده در زمینه‌های مختلف شخصی و مالی و سپس انجام هر کاری که برای ایجاد مزیت و برتری امکان‌پذیر است، تلقی می‌گردد (احمدی و درویش، ۱۳۸۷: ۵). شومپتر^{۳۵} (۱۹۴۳) معتقد است که کارآفرینی عبارت است از عرضه کالایی جدید، روشی جدید، یافتن منابعی جدید و ایجاد هر گونه تشکیلات جدید در کسب و کار (احمد پورداریانی و مقیمی، ۱۳۸۸: ۸۷) و کارآفرینی را

³⁵. Schumpeter

معادل نوآوری تعریف می‌کند. افرادی مثل سی و کانلیتون مدعی هستند که کارآفرینی یک عامل توسعه اقتصادی است زیرا در صورت وجود کارآفرینی، منابع از حوزه‌ای کم بهره‌ور به سوی حوزه‌های با بهره‌وری زیاد سوق داده می‌شوند (جهانگیری و مبارکی، ۱۳۸۸ : ۳۷). به اعتقاد دراگر^{۳۶} (۱۹۹۴) کارآفرینی بهره‌برداری از فرصت‌ها برای ایجاد تغییر است و کارآفرین همواره به دنبال تغییر، پاسخ دادن به آن و بهره‌برداری از آن به عنوان یک فرصت است (احمدپور داریانی و مقیمی، ۱۳۸۸ : ۴۸). هیسریچ^{۳۷} فرآیند کارآفرینی را خلق هر چیز جدید و با ارزش می‌داند که توأم با صرف وقت و تلاش بسیار و پذیرش خطرات مالی، روحی و اجتماعی برای رسیدن به رضایت مالی، فردی و استقلال باشد (آزادیان، ۱۳۸۹ : ۱۴). به عبارتی دیگر، در فرآیند، کارآفرینی تنها خلق محصول یا خدمتی جدید نیست بلکه خلق محصول جدیدی است که متناسب با بازار و تقاضای موجود باشد و بتوان آن را در جامعه ارایه نمود (سعیدی کیا، ۱۳۸۹ : ۲۳). از نظر رنستات^{۳۸} (۱۹۸۴) کارآفرینی روند پویایی در جهت افزایش و ایجاد سرمایه است. این کار توسط کسی انجام می‌شود که خطر از دست دادن زمان یا فرصت‌های شغلی دیگر را در جهت ایجاد ارزش برای یک محصول یا خدمت می‌پذیرد (شاه حسینی، ۱۳۹۰ : ۲). کارآفرینی فرآیند خلق چیز نو با ارزش، با صرف وقت و تلاش بسیار و پذیرش ریسک مالی، روحی و اجتماعی برای به‌دست آوردن منافع مالی، رضایت شخصی و استقلال می‌باشد (اکبری، ۱۳۹۰ : ۳۸).

۲-۱-۲- تعاریف کارآفرینی سازمانی

شومپتر اعتقاد دارد که کارآفرینی سازمانی مفهومی است که از درون دنیای کسب و کار برخاسته و توانایی استفاده از منابع با روش‌های جدید است که منجر به خلق محصولات و خدمات جدید در محیط سازمانی می‌شود (ایل و اینبر^{۳۹}، ۲۰۰۳). به‌طور کلی کارآفرینی سازمانی به معنای توسعه شایستگی‌ها و

^{۳۶}. Druker

^{۳۷}. Hisrich

^{۳۸}. Robert Ronstat

^{۳۹} Eyal & Inbar

فرصت‌ها در درون سازمان از طریق ترکیب مختلف منابع جدید است. بررسی ادبیات در حوزه کارآفرینی سازمانی بیان‌گر آن است که این پدیده مفهومی چند بعدی و پیچیده است و ابعاد و مولفه‌های متعددی دارد که اسپیروز و همکاران و میلز و همکاران این مولفه‌ها را شامل چهار بعد نوآوری، پیشگامی، نوسازی راهبردی و ریسک‌پذیری در نظر گرفته‌اند (رضایی و حسینی^{۴۰}، ۲۰۱۳). در ادبیات کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی جایگاه ویژه‌ای دارد. کارآفرینی سازمانی، کلیه فرآیندها، رویه‌ها و فعالیت‌های تصمیم‌گیری در انجام فعالیت‌های کارآفرینانه می‌باشد (لامپکن و دس، ۲۰۰۹). کارآفرینی سازمانی، گرایش استراتژیکی است که به فرآیندها، اقدامات و فعالیت‌های تصمیم‌گیری که منجر به ورود به بازارهای جدید می‌شود، اشاره دارد (احمدی، ۱۳۹۸). مکنزی و دیکامبو^{۴۱} (۱۹۸۶) معتقدند که فعالیت کارآفرینی سازمانی می‌تواند شامل توسعه یک محصول جدید تا ایجاد یک فرآیند اثر بخش باشد. با مروری بر ادبیات کارآفرینی سازمانی، این نکته روشن می‌گردد که محققان کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی را دارای ساختاری چند بعدی می‌دانند و دیدگاه‌های متفاوتی در خصوص خصایص کارآفرینان و جهت‌گیری کارآفرینی وجود دارد. کوین و اسلین، کارآفرینی سازمانی را به عنوان وضعیت استراتژیک کارآفرینانه ۲ نامگذاری کردند. آن‌ها سه بعد برای وضعیت استراتژیک کارآفرینانه در نظر گرفتند که این سه بعد شامل ریسک‌پذیری، نوآوری و پیشگامی می‌باشد (احمدی، ۱۳۹۸).

جنینگز و لامپکن^{۴۲} (۱۹۸۹) کارآفرینی سازمانی را به عنوان حدی که محصولات و یا بازارهای جدید گسترش پیدا کرده باشند، تعریف کرده‌اند و همچنین فرآیند شناسایی (کشف)، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها در سازمان می‌باشد.

استیونسون و جاریلو^{۴۳} (۱۹۹۰) کارآفرینی را به عنوان فرآیندی تعریف کرده‌اند که به وسیله افراد به‌طور شخصی یا درون سازمان‌هایی که فرصت‌ها بدون توجه به منابعی که در حال حاضر تحت کنترل

⁴⁰ Rezai & Hoseini

⁴¹ Makenie & Decha

⁴² Jenings & Lampkin

⁴³ Stivenson & Jarilo

دارند، پیگیری می‌شوند. همچنین مشخص کرده‌اند که کارآفرینی یک فعالیت انفرادی در سازمان نیست بلکه مجموعه‌ای از فعالیت‌های گسترده سازمانی را به نمایش می‌گذارد.

کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که سبب می‌شود شرکت نوآورتر شده و نسبت به موفقیت‌های بازار سریعتر عکس العمل نشان دهد و از طریق ایجاد حس مالکیت، کارکنان را برمی‌انگیزاند (احمد پورداریانی، ۱۳۸۷: ۱۳۸-۱۳۹).

کارآفرینی سازمانی را فعالیت‌هایی که به‌طور صریح از حمایت قانونی و منابع سازمانی در جهت تلاش‌های نوآورانه برای ارایه محصول جدید، رشد، بهبود محصول و فرآیندهای جدید تولید برخوردار می‌گردد، تعریف می‌کند (سید جوادین، ۱۳۸۸: ۶۴). از نظر پزارو^{۴۴} (۲۰۰۴) کارآفرینی سازمانی یک فرآیند احیای بهبود عملکرد سازمان است زیرا تغییرهای سریع فناوری و افزایش رقابت جهانی در طی سال‌های گذشته، پذیرش نگرش کارآفرینانه را در تعیین راهبردها اجتناب‌ناپذیر کرده است. ارزش کارآفرینی سازمانی این است که اجازه تحول سازمانی را از طریق یک فرآیند بازسازی راهبردی مبنی بر ترکیب توانایی‌های جدید فراهم می‌کند. بنابراین کارآفرینی سازمانی فرآیند ایجاد توانایی‌ها و ظرفیت‌های جدید از طریق شکار فرصت و ارایه ایده جدید و تبدیل آن ایده به نتایج محسوس و توانایی‌های جدید است (جهانگیری و مبارکی، ۱۳۸۸: ۴۱).

جونز و باتلر^{۴۵} (۲۰۰۶) کارآفرینی سازمانی را پروسه‌ای می‌دانند که از طریق آن سازمان‌ها متوجه فرصت‌ها می‌شوند و عوامل تولید را به طرز خلاقانه‌ای جهت ایجاد ارزش، سرو سامان می‌دهند (صمد آقایی، ۱۳۸۸: ۷۵).

برازیل و هربرت^{۴۶} (۱۹۹۹) کارآفرینی سازمانی را از سازمانی که با کارآفرین در چالش است (بدون تعهد به کارآفرینی) تا شرکت کارآفرین (با تعهد کامل به کارآفرینی) در نظر می‌گیرند (احمد پورداریانی و ملکی، ۱۳۹۰: ۳۷۶).

^{۴۴}.Pizarro

^{۴۵}.Jones & Butler

^{۴۶}.Brazil & Herbert

اقتصاد جهانی در شرف تحول و ایجاد تغییرات ژرف و اساسی است و بالطبع سازمان‌ها و صنایع تولیدی و خدماتی از این امر مستثنی نیستند. امروزه مسائل سازمان‌ها با راه‌حل‌های قدیم حل شدنی نیست و پیش‌بینی آینده مشکلات آتی را حل نمی‌کند بلکه باید برای پیش‌سازی آینده اقدام کرد (لین و چن^{۴۷}، ۲۰۱۰). شرایط محیطی و قواعد بازی رقابت به حدی بی‌رحم، پیچیده، پویا و نامطمئن گردیده که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند تنها با تغییرات روبنایی مثل تغییر روش‌ها، سیستم‌ها، ساختار، تکنولوژی و غیره حیات و بقای بلندمدت خود را تضمین کنند. همچنین آن‌ها نمی‌توانند با تعداد اندکی افراد خلاق و کارآفرین و یا اجرای چند طرح کارآفرینانه بر رقبای کوچک، چابک، نوآور، فرصت‌گرا و کم هزینه فائق آیند. آن‌ها باید شرایطی را فراهم کنند تا همه کارکنان روحیه کارآفرینانه پیدا کنند و بتوانند به راحتی، مستمر و به‌طور فردی یا گروهی فعالیت‌های کارآفرینانه خود را به اجرا در آورند. این مهم مستلزم اجرای پدیده‌ای مهم تحت عنوان «کارآفرینی سازمانی» است (آرافه^{۴۸}، ۲۰۱۶).

از ابتدای دهه ۸۰، شرکت‌های بزرگ به دلیل مواجه شدن با رقابت‌های شدید در عرصه بین‌المللی و تهدید شدن از سوی کارآفرینان کوچک و برای رهایی از رسوخ فرآیندهای اداری و دیوان‌سالاری در فرهنگ شرکت‌ها، که در دهه‌های گذشته به تدریج دچار آن شده بودند، و برای بقا و ماندگاری خود در عرصه رقابت، به طرز فزاینده‌ای به فرآیند کارآفرینی روی آوردند و موجب هدایت فعالیت‌های کارآفرینانه به درون خود شدند و کانون توجه محققان نیز به چگونگی القای کارآفرینی در ساختار اداری شرکت‌های بزرگ معطوف گردید (رهبری و همکاران، ۱۳۹۷). پژوهش‌گران همچون برگل مان، معتقد بودند آنچه بین تمامی کارآفرینان از تعریف تا عمل می‌توان یافت، اقدام به یک فعالیت پر مخاطره می‌باشد و هدف از تعمیم فرآیند کارآفرینی در سازمان‌ها در واقع اولویت دادن به انجام فعالیت‌های پر مخاطره نسبت به برنامه‌های جاری شرکت است (هلمی و همکاران^{۴۹}، ۲۰۱۱).

⁴⁷ Lin & Chen

⁴⁸ Arafeh

⁴⁹ Hilmi & et All

۲-۱-۳- انواع کارآفرینی سازمانی

تورنبری^{۵۰} بر این باور است که چهار نوع کارآفرینی سازمانی وجود دارد که عبارتند از:

۱- سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز در سازمان: آغاز کسب و کار در درون سازمان است که معمولاً نشأت گرفته از یک فرآیند کلیدی می‌باشد.

۲- کارآفرینی درون سازمانی: عبارتست از کوشش در جهت به کارگیری تفکر و رفتارهایی که کارآفرینان خارج از سازمان برای ایجاد کسب و کارهای مستقل استفاده می‌کنند و همچنین وارد نمودن این ویژگی‌ها در درون سازمان است.

۳- تحول سازمانی: این کارآفرینی شامل نوآوری، ترتیبات و ترکیبات جدید منابع و در نتیجه خلق ارزش اقتصادی پایدار است که با تعریف اولیه شومپتر تناسب دارد.

۴- هنجار شکنی صنعتی: زیر مجموعه تحول سازمانی است که نه تنها تحول سازمان بلکه محیط رقابتی را که صنعت در آن فعالیت می‌کند نیز شامل می‌شود و باعث می‌شود تا چیزی متفاوت از آن چه که قبلاً در صنعت وجود داشت، به وجود می‌آید (مقیم، ۱۳۸۴: ۱۱۴).

بر اساس نظریه جانسون^{۵۱} (۲۰۰۱)، کارآفرینی سازمانی را می‌توان به سه بخش تقسیم کرد:

۱- کارآفرینی در سازمان: ایجاد فعالیت‌های جدید کارآفرینانه در درون و پیرامون سازمان است.

۲- کارآفرینی گسترده: ایجاد ساختار فرهنگ در سازمان که از نوآوری و کارآفرینی حمایت کرده و افرادی را برای احساس تعلق در مورد سازمان و حوزه کاری‌شان تشویق نماید.

⁵⁰.Thornberry

⁵¹.Jonson

۳- فعالیت مخاطره‌آمیز سازمانی: این در دوره‌هایی که سازمان نیازمند شایستگی است در صورت عدم اقدام، امکان پیش افتادن رقبا وجود داشته باشد، ضروری خواهد بود (پیکارجو و علی اصغری، ۱۳۸۷: ۷۸).

۲-۱-۴- مفاهیم استراتژی

از نظر معنای واژگانی، استراتژی به معنای "هنر اطمینان از وحدت عمل در دستیابی به یک هدف" تعریف شده است. مینتزبرگ استراتژی را در پنج عنوان مختلف به کار می‌گیرد:

۱- طرح و برنامه: استراتژی یک طرح و برنامه برای بیان رفتارهای آگاهانه از پیش تعیین شده به منظور ارایه در شرایط مشخص است.

۲- شگرد (اقدام): استراتژی یک شگرد برای کوبیدن یک رقیب یا مانع (سد) بیرونی است.

۳- الگو: استراتژی یک استحکام و الگو در الگوهای رفتاری به منظور رسیدن به هدف خاص است به طوری که اگر برنامه تغییر کند، هیچ تغییری در الگو رخ ندهد.

۴- موقعیت: استراتژی، موقعیت یک سازمان در بازار و یا محیط است.

۵- چشم‌انداز (دیدگاه): استراتژی یک چشم‌انداز تعیین‌کننده در این که چطور یک سازمان جهان و محیط پیرامون خود را درک می‌کند (لیواریکین^{۵۲}، ۲۰۱۴).

مفهوم استراتژی که به منظور استفاده علم مدیریت شروع شده بود در حال حاضر نه تنها می‌تواند به عنوان "راه‌هایی که برای دستیابی به هدف‌های سازمان دنبال می‌شود" (آکتان، ۲۰۰۸) بلکه به عنوان "یک ترکیب نتیجه‌گرای بلندمدت و تصمیم‌گیری پویای تعیین‌کننده در رسیدن به هدف با بررسی

⁵² Livvarcin

فعالیت‌های رقبا" نیز تعریف می‌شود (آکتان^{۵۳}، ۲۰۰۸). استراتژی را به اعتبار معنی کلمه می‌توان سوق دادن، گسیل داشتن، فرستادن، بردن و پاییدن بیان کرد. گمان می‌رود که این کلمه به دانش و هنر یک ژنرال قدیمی یونانی به نام "استراتگوس" به کار برده شده است. بعضی از منابع لاتین هم استراتژی را از مفهوم "استریتوم" و به معنای راه، مسیر یا بستر رود خانه بیان کرده‌اند (امیر کبیری، ۱۳۸۸: ۲۶). استراتژی بعد از نیمه اول قرن بیستم میلادی جای خود را در داخل علوم اجتماعی در حیطه اقتصاد باز کرد، استراتژی در معنای اقتصادی برای اولین بار از طرف دو شخصیت علمی به نام نیوتون و مورگنستون که هم اقتصاددان و هم ریاضی‌دان بوده‌اند به کار برده شده است. استفاده از مفهوم استراتژی در حیطه سازمان و مدیریت در نیمه دوم قرن بیستم میلادی آغاز شده است (امیر کبیری، ۱۳۸۱: ۲۷). آلفرد چندلر، استراتژی را تعیین هدف‌های بلندمدت سازمان و اتخاذ مجاری تصمیم‌گیری و تخصیص منابعی می‌داند که برای تحقق آن هدف‌ها ضرورت دارد (چندلر، ۱۹۸۲: ۱۳). هافر و شندل استراتژی را به عنوان فعالیت‌های تامین‌کننده هماهنگی بین منابع داخلی و قابلیت‌های موسسه با فرصت و تهدیدهای محیط بیرونی تعبیر می‌کنند (هاافر و شندل، ۱۹۷۹: ۱۶).

مفهوم استراتژی نیز مانند بسیاری از دیگر مفاهیم، قدمتی دیرینه دارد و بر اساس شرایط زمانی و مکانی مختلف تعابیری متفاوت و متنوع از آن وجود داشته است. با وجود این قدمت و تنوع تعابیر و به رغم اهمیت توجه به زمان‌مندی و مکان‌مندی آن‌ها، اغلب تصویری از استراتژی ارایه می‌شود که به دلیل بی‌توجهی به این ویژگی‌ها، ماهیتی غیرواقعی از آن ترسیم می‌کند. مرور اجمالی دیدگاه‌ها درباره استراتژی به خوبی نشان می‌دهد از یک سو برخی بی‌توجه به تغییر شرایط زمانی و مکانی، آن را به عنوان مفهوم و اندیشه‌ای سنتی تلقی می‌کنند که از ابتدا خاستگاه نظامی داشته و صرفاً در همین چارچوب باید درک و تبیین شود و از سوی دیگر، برخی بدون توجه به این پیشینه تاریخی، استراتژی را مفهوم و اندیشه‌ای مدرن و به عنوان مقوله‌ای عام می‌دانند که در هر سازمان یا حوزه مدیریتی قابل اعمال است. به عبارت دیگر، مسئله اساسی این است که تعاریف و تبیین‌ها از مفهوم و اندیشه استراتژی اغلب به تقلیل یا توسیع بیش از حد آن انجامیده و هر کس با توجه به کاربرد مورد نظر خود و بدون توجه به تعاریف دیگر

⁵³ Aktan

آن را درک و فهم کرده و این وضعیت باعث ابهام و پیچیدگی روزافزون موضوع و دشواری درک جامع و مانع از آن شده است. تأکید بر ماهیت ثابت یا نگاه تقلیل‌گرایانه به استراتژی و همچنین، تمرکز بر بویایی یا توسیع مفهومی آن، هر دو به یک اندازه باعث نادیده گرفتن ماهیت تاریخی و مفهومی استراتژی شده و محققین را از درک جامع و مانع این پدیده بازداشته‌اند. این در حالی است که رویکرد تاریخی-گفتمانی که بر اساس آن مفاهیم مختلف و پراکنده از استراتژی در هر دوره خاص تاریخی در قالب یک گفتمان انتظام می‌یابند، راهی متفاوت برای درک موضوع پیشنهاد می‌کند که گرچه توصیف آن نیز به خودی خود از ارزش علمی قابل توجهی برخوردار است، اما نگارنده در صدد تحلیل و تبیین و در واقع، تجویز آن برای درک بهتر موضوع است. به باور نگارنده، تقلیل یا توسیع مفهوم استراتژی از آن‌جا نشئت می‌گیرد که از یک سو به کل تحولات مفهومی و تاریخی استراتژی توجه لازم صورت نگرفته و اغلب صرفاً بر مفهوم یا مقطعی خاص از آن تأکید شده است و از سوی دیگر، حتی در صورت توجه به تحول مفهومی و تاریخی استراتژی، به تمایز آن از تحول در مطالعات استراتژیک توجه نشده است. در واقع، گرچه مطالعه علمی استراتژی مقوله‌ای متأخر و مربوط به قرن بیستم میلادی است، اما مفهوم و اندیشه استراتژی دارای قدمتی به مراتب طولانی‌تر است و به قرن‌ها پیش برمی‌گردد. به عبارت دیگر، اولاً میان مفهوم و اندیشه استراتژی از یک سو و مطالعات استراتژیک از سوی دیگر، تمایزی آشکار وجود دارد که باید بر اساس این تمایز به بررسی آن‌ها یا حتی روابطشان با یکدیگر پرداخت. ثانیاً، هم مفهوم استراتژی و هم مطالعات استراتژیک، پدیده‌هایی زمان‌مند و مکان‌مند هستند و در تعامل و تقابل با تحولات سیاسی، اقتصادی و حتی اجتماعی و فرهنگی جوامع انسانی شکل گرفته و تکوین یافته‌اند. این خصلت باعث شده هم مفهوم و اندیشه استراتژی و هم مطالعات استراتژیک، در عین بروز ماهیتی ثابت، چهره‌هایی متفاوت از خود بروز دهند که برای شناخت آن‌ها باید روشی متناسب در پیش گرفته شود.

برای دستیابی به این هدف، نوشتار حاضر بر اساس رویکردی تاریخی-گفتمانی، در پاسخ به پرسش از مشکلاتی که در تبیین ماهیت تحول در مفهوم استراتژی وجود دارد، این انگاره را مورد توجه قرار می‌دهد که مفهوم استراتژی از ابتدای پیدایش، در عین تأثیرپذیری از گسست سنت-مدرنیته، تحولاتی پیوسته و تکاملی را در قالب چهار گفتمان سنتی، فراسنتی، مدرن و فرامدرن طی کرده است. برای سنجش

درستی یا نادرستی این فرضیه، در ادامه و طی سه بخش مجزا و در عین حال مرتبط با یکدیگر، نخست با مروری کلی بر تعاریف و دیدگاه‌های مرتبط با استراتژی، به تبیین دیدگاه‌های موجود درباره ماهیت ثابت، متغیر یا متحول این مفهوم پرداخته و سپس، با مروری تاریخی بر فرآیند تحولات مفهومی استراتژی، آن گونه که در ادبیات موجود مرسوم است، به تحول این مفهوم و در عین حال نقص این نوع نگرش برای درک ماهیت واقعی استراتژی اشاره خواهد شد و در نهایت، با اتکا به رویکردی تاریخی-گفتمانی، به سیر تکاملی مفهوم و اندیشه استراتژی از ابتدای پیدایش آن تا کنون و حتی با عنایت به آینده می‌پردازیم.

۲-۱-۴-۱- ماهیت استراتژی و تفکر استراتژیک؛ ثابت، تغییر یا تکامل

واژه استراتژی امروزه کاربردهای گوناگونی دارد و از مسائل نظامی تا حوزه مدیریت‌های بخشی، ملی و حتی جهانی را پوشش می‌دهد و هر یک از این کاربردها ریشه در تعریفی خاص از آن دارند. در پاسخ به پرسش از چیستی استراتژی، اغلب به تعاریف و نظریات متفاوتی اشاره می‌شود که برخی با اشاره به آن‌ها بر این باورند که این تعاریف نه تنها دلیلی بر ماهیت متغیر استراتژی نیستند، بلکه در حقیقت به ابعاد مختلف پدیده مشخص و ثابت اشاره می‌کنند و بروز چهره‌هایی متفاوت از یک ماهیت ثابت و پایدار به تبع تحولات تاریخی هستند. در نقطه مقابل، برخی دیگر با اشاره به تنوع تعاریف از این پدیده، چنین استنباط می‌کنند که استراتژی ماهیتی متغیر داشته و صرفاً بر اساس موقعیت‌های پیش رو است که باید به تعریف آن پرداخت. در ادامه، با بررسی نگرش طرفداران هر یک از این دیدگاه‌ها و بررسی میزان قوت و ضعف استدلال‌هایشان، تلاش می‌شود به رویکردی متفاوت اشاره گردد که بر مبنای آن ماهیت متحول و رو به تکامل مفهوم استراتژی و تفکر استراتژیک، مورد تأکید قرار می‌گیرد.

دیدگاه افرادی که بر ماهیت ثابت استراتژی تأکید می‌کنند، عمدتاً یا ریشه در تعریف لغوی از این پدیده دارد و یا به عناصر ثابت سازنده استراتژی اشاره دارد. با ارجاع به ریشه لغوی این پدیده اغلب گفته می‌شود که پیدایش واژه استراتژی به یونان باستان برمی‌گردد و بر اساس نگرشی که نسبت به استراتژی از آن زمان وجود داشته است، به تحلیل و تبیین ماهیت این پدیده پرداخته می‌شود.

در واقع، با وجود این که استراتژی در معنای کلاسیک آن معادل هایی چون "هنر جنگ" و "ارتشتاری" در تاریخ نظامی و اجتماعی امپراتوری های شرق باستان نظیر چین و ایران هم داشته است (ازغندی و روشندل، ۱۳۷۴: ۱۷ و ثقفی عامری، ۱۳۷۶: ۳ و جمشیدی، ۱۳۸۰)، اما اغلب گفته می شود که ریشه لغوی استراتژی به کلمه استراتژوس یونانی بر می گردد (براکر، ۱۹۸۰: ۲۱۹) که به عنوان لقب رهبران ارتش یونان از زمان حکومت کلیستن در سال ۵۰۷ یا ۵۰۸ قبل از میلاد رواج داشته است (لطفیان، ۱۳۸۱: ۱ و بایلی، ۲۰۰۷: ۲). با ارجاع به این ریشه لغوی، از یک سو بر خاستگاه نظامی استراتژی و تفکر استراتژیک تأکید و از سوی دیگر به ماهیت ثابت آن اشاره می شود و بر همین اساس است که برخی استدلال می کنند تفکر استراتژیک مدرن ریشه در تفکر استراتژیک کلاسیک دارد. "ریشه های تفکر استراتژیک مدرن را می توان در استراتژیست های کلاسیک سراغ گرفت. بررسی آثار ایشان نشان می دهد سؤال های بنیادینی که طی دو قرن گذشته با آن ها دست به گریبان بوده اند، به شکل قابل ملاحظه ای ثابت بوده است" (ملیک، ۱۳۸۴: ۲۹). بر این اساس اغلب گفته می شود واژه استراتژی برگرفته از لغت یونانی استراتژوس به معنای فرماندهی و لغات هم خانواده آن نظیر استراتژم به معنای تدبیر یا عمل فرمانده و استراتوس به معنای ارتش است و معادل یونانی کلمه استراتژی، واژه استراتژیک اپیستمه به معنای دانش ژنرال (فرمانده) یا استراتگون سوفیا به معنای حکمت فرماندهی است (دانشگاه امام حسین، ۱۳۷۶: ۷۲ و درویشی سه تلانی، ۱۳۹۰: ۸۴) و این تلقی کلاسیک به کل تاریخ مفهوم استراتژی و تفکر استراتژیک تعمیم داده می شود. در عین حال، حتی چنانچه با توجه به مبنای غیر یونانی این ریشه لغوی نیز به بررسی ماهیت استراتژی پرداخته شود، درمی یابیم که استدلال طرفداران نگرش کلاسیک به استراتژی مبنی بر این که این پدیده در ارتباط با جنگ و صحنه نبرد شکل گرفته است و بایستی در چارچوب نظامی درک و فهم شود (بایلی، ۲۰۰۷ و هندل، ۲۰۰۱) در دوران جدید نیز طرفداران بسیاری دارد. البته گرچه همه قائلین به این دیدگاه با لحن یکسان بر ماهیت ثابت استراتژی تأکید نمی کنند، اما بر مبنای همین استدلال است که با تفکیک میان ذات و عملکرد جنگ و استراتژی از یک سو و اصول و مبانی تاکتیکی و عملیاتی آن از سوی دیگر، ادعا می شود که تفاوت استراتژی مدرن و سنتی صرفاً در اصول و مبانی تاکتیکی و عملیاتی است. "بروز تحولات عظیم و گسترده در اصول و مبانی تاکتیکی و عملیاتی راهبرد

هیچ ربطی به ذات و عملکرد جنگ و راهبرد ندارد. منظور این است که هر چند اصول و مبانی تاکتیکی و عملیاتی راهبرد مدرن همواره در حال تحول و انقلاب بوده، ولی راهبرد مدرن در عمل تفاوتی با راهبرد قدیم ندارد (گری، ۱۳۸۵). این نوع نگرش نسبت به استراتژی با در نظر گرفتن دیدگاه کسانی که برای تعریف و تبیین آن به عناصر سازنده اش اشاره می کنند نیز تقویت می شود. بر مبنای این نگرش، استراتژی از سه عنصر اهداف، راه ها و ابزارها تشکیل می شود (ازغندی و روشندل، ۱۳۷۴). با اتکا به این سه عنصر، در واقع استراتژی ماهیتی ثابت دارد که حتی اگر از چارچوب های محدود نظامی هم فراتر رود، باز هم ماهیتش ثابت و غیر قابل تغییر خواهد بود.

بدین ترتیب با وجود این که بسیاری از استراتژیست ها با اتکا به ریشه لغوی استراتژی بر این باور بوده اند که این مفهوم صرفاً در قالب معادلات نظامی قابل درک بوده است، اما نه تنها این دیدگاه امروزه چندان مورد اقبال نیست، بلکه حتی از جانب افرادی که معتقد به ماهیت سیال و متغیر استراتژی هستند، دیدگاهی عوامانه و نادرست تلقی می شود. "برای عوام، استراتژی با نقشه برای جنگ و اجرای آن رابطه تنگاتنگی دارد. برای آن ها استراتژی یعنی فعالیت نظامی صرف که در آن افسران عالی رتبه طرح کلی هدایت جنگ را پایه می ریزند. این برداشت عمومی با تعریف کلازویتس از استراتژی به مثابه "به کارگیری نبرد به عنوان وسیله ای در راه دستیابی به هدف جنگ" تقویت می شود، ولی در یک تعبیر بسیار مهم برداشت عوام از استراتژی نادرست است. به یقین استراتژی با جنگ و هدایت حملات نظامی سر و کار دارد، اما به این پدیده محدود نمی شود. استراتژی اساساً درباره راه هایی است که ممکن است قدرت نظامی جهت تحصیل اهداف سیاسی به کار برده شود و این هر چه تکرار شود کم است، چرا که جنگ تنها یکی از راه هایی است که می توان از قدرت نظامی برای تحصیل اهداف سیاسی استفاده کرد. به این دلیل که استراتژی بسیار وسیع تر از مطالعه جنگ ها و عملیات نظامی است" (گارنت، ۱۳۶۹: ۴). در واقع، از دیدگاه طرفداران ماهیت متغیر و سیال استراتژی، هرچند این مفهوم خاستگاه نظامی داشت و در ارتباط با هنر جنگ و صحنه نبرد شکل گرفت و تکوین یافت، اما به واسطه تغییراتی که در محیط تکوین و همچنین در ذات آن ایجاد شده، ماهیت نظامی اش به حدی دگرگون شده است که دیگر نمی توان آن را به کاربرد ابزارهای نظامی در صحنه نبرد محدود کرد. طرفداران این دیدگاه حتی ارجاع

به عناصر سازنده استراتژی را نیز بیش از آن که دلیلی بر ماهیت ثابت آن تلقی کنند، شاهدهی بر تغییرپذیری این پدیده می‌دانند. از نظر آن‌ها نه تنها استراتژی ثابت و بدون تغییر نبوده است، بلکه هیچ گاه نیز ثابت نخواهد ماند؛ زیرا هیچ هدف، روش و ابزار ثابتی وجود ندارد که بر مبنای آن بتوان مدعی ثبات استراتژی شد (خلیلی، ۱۳۹۱). این استدلال را به لحاظ منطقی و حتی بر اساس بررسی تاریخی نمی‌توان رد کرد که استراتژی و عناصر سازنده آن همواره در حال دگرگونی بوده‌اند، اما آیا نتیجه چنین گزاره‌ای این است که ماهیت استراتژی و سیر تحول مفهومی آن را نمی‌توان شناخت؟ طبعاً پاسخ به این پرسش منفی است. واقعیت این است که استراتژی نه ماهیتی کاملاً ثابت و پایدار داشته است که بر مبنای آن بتوان منکر تحول در این پدیده شد و نه آن‌چنان متغیر و سیال بوده است که نتوان ماهیتش را شناخت و از پدیده‌های دیگر متمایزش کرد. به عبارت دیگر، استراتژی نه تنها از نظر مفهومی، بلکه در سایر ابعاد نیز تحولاتی را در دوره‌های تاریخی مختلف پشت سر گذاشته است که چنانچه بخواهیم درکی واقعی و جامع از آن داشته باشیم، بایستی ابتدا فرآیند تاریخی این تحول را بررسی کنیم و سپس به دنبال چارچوبی جامع باشیم که با فراتر رفتن از تمامی تعاریف و تعابیر موجود از عهده تبیین مکانیزم این تحولات برآید.

۲-۱-۴-۲- فرآیند تاریخی تحول در مفهوم استراتژی و تفکر استراتژیک

هرچند اغلب گفته می‌شود که ریشه لغوی استراتژی به استراتژوس یونانی برمی‌گردد و معمولاً ریشه یونانی این مفهوم را که به معنای هنر راهبری و فرماندهی نظامی است مبنای شکل‌گیری آن تلقی می‌کنند، اما به نظر می‌رسد مفهوم "هنر جنگ" که توسط سون تزو مطرح شد، معنای اولیه استراتژی است. در واقع، آن گونه که از شواهد برمی‌آید، این معنا از استراتژی نخستین بار توسط سون تزو در کتاب "هنر جنگ" (سون تزو، ۱۹۹۴) مدون گردید، کانونی‌ترین حلقه تعریف استراتژی را شکل می‌دهد. اولین متفکر بزرگی که به اندیشه‌های استراتژیکی شکل داد، سون تزو بود که در زمانی بین سال‌های ۳۲۰ تا ۴۰۰ قبل از میلاد مسیح اولین رساله‌اش را تحت عنوان هنر جنگ به رشته تحریر درآورد. سیزده مقاله کوچک او در تمام دوران، حتی در مقایسه با آنچه کلازویتس ۲۲ قرن بعد نوشت، در بهترین‌ها قرار دارند. تاکنون هیچ کس احساسی پایدارتر از او درباره مناسبات مشترک استراتژیکی، ملاحظات

استراتژیکی و محدودیت‌های آن نداشته است. اکثر ایده‌های او همان قدر که در دوران زندگیش کارایی داشته‌اند، امروزه نیز با شرایط جهان قابل قبول و دارای معنی‌اند (خلیلی، ۱۳۹۱).

به عبارت دیگر، گرچه کاربرد عمومی استراتژی در یونان باستان قدیمی‌تر از چین باستان بوده است، اما ریشه یونانی لغت استراتژی به "هنر فرماندهی نظامی" اشاره دارد که منطقی‌تر می‌تواند همسنگ با "هنر جنگ" یا مقدم بر آن باشد. زیرا در مفهوم هنر جنگ، عنصر مدیریت وجود ندارد یا حداقل برجسته نیست و به همین دلیل هم می‌توان آن را در هر دو سطح فردی و اجتماعی مد نظر قرار داد. این در حالی است که در مفهوم هنر فرماندهی نظامی، عنصر مدیریت کاملاً برجسته است و هنر فرمانده نظامی این است که استعدادها را در راستای دستیابی به هدف، که همان پیروزی در جنگ است، به کار بگیرد. همچنین در مفهوم هنر جنگ، هدفی مشخص و از پیش تعیین شده نهفته نیست، در حالی که در مفهوم فرماندهی نظامی، این هدف که همان پیروزی در جنگ است و سازماندهی نیروها برای دستیابی به این هدف، برجستگی خاصی دارند.

با این اوصاف، مفهوم استراتژی از ابتدای پیدایش مبتنی بر هنر جنگ بود که ضمن الهام از افکار اندیشمندانی چون گزنفون، وجتیوس و دیگران در یونان باستان، ریشه در افکار و اندیشه‌های سون تزو در کتابی با همین عنوان نیز داشت و توسط وی مدون گردید. مفهوم هنر جنگ تا مدت‌ها در میان استراتژیست‌ها و اندیشمندان امور نظامی و حتی سیاسی رواج داشت و با وجود این که مفهوم هنر فرماندهی نظامی نیز از زمان یونان باستان شکل گرفته بود، اما تا مادامی که رویکرد علمی به این پدیده از قرن هجدهم به بعد شکل نگرفت و استراتژی از یک هنر شخصی و ذاتی به فن و علم قابل اکتساب تحول یافت، در کانون تعریف آن قرار داشت.

کاربرد علمی مفهوم استراتژی از قرن هجدهم به بعد رواج گرفت و در نتیجه، بهره‌گیری از تجربیات فرماندهان نظامی در جنگ‌های این قرن بود که نخستین بار توسط هنری لویید مقدمه‌ای بر کتاب "تاریخ جنگ هفت ساله" در قالب تدوین اصول و مفاهیم مربوط به استراتژی نظامی نمود یافت (خلیلی، ۱۳۹۱) و بعد از وی هم توسط کلازویتس مورد تاکید قرار گرفت (افتخاری، ۱۳۸۴: ۲۲).

تا پیش از هنری لوید و حتی تا مدت ها پس از آن هم مفهوم استراتژی در همان معنای نظامی و در قالب "هنر جنگ" به کار برده می شد و متمرکز بر نحوه به کارگیری نیروهای نظامی در صحنه نبرد، بدون توجه به هدف جنگ بود، اما این معنا از استراتژی با ترویج نظریات کارل فون کلازویتس، دستخوش تحولی عظیم شد و مفهوم استراتژی از صحنه نبرد فراتر رفت.

کلازویتس در کتاب "درباره جنگ" (کلازویتس، ۱۹۷۶) با تفکیک میان استراتژی و تاکتیک، کوشید تعریفی دقیق تر از این مفاهیم ارائه کند. وی هنر جنگ به عنوان مفهوم قدیمی استراتژی را به معنای تاکتیک به کاربرد و آن را محدود به صحنه نبرد تلقی کرد، در حالی که استفاده از نیروی نظامی برای دستیابی به هدف جنگ را که مربوط به خارج از صحنه نبرد بود، به عنوان استراتژی در نظر گرفت. با این تحول در مفهوم استراتژی که کلازویتس مبدع آن بود، نه تنها معنای استراتژی از کاربرد نظامی آن فراتر رفت، بلکه افق های جدیدی نیز در تفکر استراتژیک گشوده شد که در سال های بعد، زمینه شکل گیری مطالعات استراتژیک به عنوان حوزه علمی مستقل را فراهم کرد.

کلازویتس ضمن تفکیک تاکتیک و استراتژی بر این باور بود که "جنگ ادامه سیاست است، اما با ابزاری دیگر" (کلازویتس، ۱۹۷۶) وی جنگ را به عنوان وسیله ای برای دستیابی به هدف سیاسی تعبیر کرد و بدین ترتیب میان هدف و وسیله ارتباط برقرار کرد، اما ارتباط میان هدف و وسیله در مفهوم استراتژی و تفکر استراتژیک از آن پس محدود به حوزه نظامی و رابطه جنگ و سیاست یا ژنرال و سیاستمدار باقی نماند و بسیار فراتر از آن رفت. با تحولی که در مفهوم استراتژی و تفکر استراتژیک پس از کلازویتس بروز یافت، استراتژی از حوزه نظامی به دیگر ابعاد غیرنظامی، از جمله به ابعاد سیاسی و اقتصادی نیز تسری داده شد (گرای، ۱۹۹۹). به عبارت دیگر، اگر تا زمان کلازویتس استراتژی وسیله ای برای دستیابی به اهداف جنگ بود که توسط سیاستمداران تعیین می شد، پس از آن در حوزه سیاست، اقتصاد و مانند آن نیز استراتژی و تفکر استراتژیک کاربرد یافت و به جای آن که به کارگیری نیرو و تجهیزات نظامی برای دستیابی به هدف جنگ مورد توجه قرار گیرد، دامنه استراتژی و تفکر استراتژیک به خارج از صحنه جنگ و به ابعاد غیرنظامی نیز کشیده شد تا از همه آن ها برای پیش برد هدف نظامی و پیروزی در جنگ بهره گرفته شود (خلیلی، ۱۳۹۱).

کلازویتس خود استراتژی را به معنی "کاربرد منازعه برای نیل به اهداف جنگ" (کلازویتس، ۱۹۷۶: ۱۲۸) تعریف می‌کرد و از این حیث تفاوت چندانی با پیشینیان خود نداشت، اما چون جنگ را ادامه سیاست می‌دانست، دست‌یابی به اهداف جنگ از نظر وی عملاً جز دست‌یابی به اهداف سیاسی نبود (اسمیت، ۲۰۰۴ و هندل، ۲۰۰۱). این طرز تلقی از استراتژی توسط فون مولتکه نیز مورد تأکید قرار گرفت و او نیز به اهداف سیاسی جنگ اشاره داشت. وی استراتژی را عبارت از تطابق عملی ابزار موجود در اختیار ژنرال برای دست‌یابی به هدف مورد نظر که همان هدف سیاسی بود می‌دانست (خلیلی، ۱۳۹۱) اما همچنان تحول مفهوم استراتژی را در قالب هنر فرماندهی یا راهبری نظامی دنبال می‌کرد. در واقع، تحول مفهوم استراتژی تا زمان کلازویتس و مولتکه تحولی مفهومی از هنر جنگ به هنر فرماندهی و راهبری نظامی بود. بر اساس این تحول، استراتژی دیگر مختص صحنه نبرد نبود و فراتر از آن و حتی فراتر از بعد نظامی تعریف می‌شد.

این ویژگی‌های استراتژی که در نتیجه ارتباط میان هدف و وسیله از یک سو و تحول در اهداف و وسایل از سوی دیگر حاصل شد، زمانی بیش‌تر اهمیت یافت که در نتیجه شکل‌گیری دولت مدرن، رقابت و حتی نزاع برای کسب منافع ملی در کانون توجه کشورها به عنوان بازیگران اصلی صحنه سیاست بین‌الملل قرار گرفت. در نتیجه این تحول، استراتژی معنی به کارگیری تمامی امکانات نظامی، سیاسی، اقتصادی و غیره برای پیروزی در هر گونه رویارویی را به خود گرفت و در قالب و گستره ملی مطرح شد.

بدین ترتیب، تحول مفهوم استراتژی در مرحله سوم باعث شد استراتژی اساساً از قالب نظامی و دوران جنگ فراتر رود و به وسیله‌ای برای تأمین امنیت و حفظ صلح نیز تبدیل شود.

با این تحول، هم هدف استراتژی و هم وسیله دست‌یابی به آن متحول شد تا استراتژی گستره‌ای فراگیر و مفهومی جامع‌تر بیابد و به جای آن که در قالب استراتژی نظامی، سیاسی و مانند آن تعریف و تحدید شود، در قالب استراتژی کلان و در گستره ملی مطرح گردد (خلیلی، ۱۳۹۱).

با وقوع این تحول، استراتژی ملی فراتر از تمامی ابعاد استراتژی و دربرگیرنده تمامی آن‌ها مورد توجه قرار گرفت، اما تحولات بعد نشان داد این مفهوم از استراتژی را نیز نمی‌توان کامل و جامع دانست. بدین

ترتیب، از این زمان به بعد استراتژی نظامی و استراتژی ملی ضمن ارتباط با یکدیگر، هر یک به صورت جداگانه مسیر تکامل خود را پیمودند و در همین چارچوب است که در ادامه تحول استراتژی ملی شاهد شکل‌گیری مفهوم فراملی از آن در سطوح منطقه‌ای، بین‌المللی و جهانی نیز هستیم.

نکته در خور توجهی که در تشخیص مرزهای مفهومی استراتژی نظامی و استراتژی ملی و همچنین مطالعات استراتژیک باید در نظر داشت، در همین تحول از مفهوم هنر فرماندهی نظامی به علم و هنر مدیریت منابع ملی در قالب استراتژی کلان است. در واقع، تحول مفهومی استراتژی در این شرایط را نباید با تحول در مفهوم استراتژی نظامی اشتباه گرفت. زیرا از این مرحله به بعد، استراتژی نظامی و استراتژی ملی دو مسیر جداگانه، اما کاملاً مرتبط با یکدیگر را طی کردند که نتیجه آن تحول استراتژی نظامی از اشکال سنتی به نوین از یک سو (خلیلی، ۱۳۹۱) و "ارتقای استراتژی ملی به فراملی"، از سوی دیگر بوده است. این تحولات را به ترتیب می‌توان به "تکامل افقی" و "تکامل عمودی" مفهوم استراتژی تعبیر کرد که اولی زمینه شکل‌گیری مطالعات استراتژیک صبغه نظامی یا به عبارت دقیق‌تر "مطالعه جنگ" را فراهم کرد و دیگری منجر به پدیدارشدن مطالعات استراتژیک با صبغه غیرنظامی یا به عبارت دقیق‌تر "مطالعات امنیتی" گردید (خلیلی، ۱۳۹۱).

با در نظر داشتن این تحولات در مفهوم استراتژی، دیگر نمی‌توان و نباید چنین تلقی کرد که استراتژی ملی مفهومی جامع و کامل و حد‌نهایی است. در واقع، شکل‌گیری مفهوم استراتژی کلان که بیان‌گر به‌کارگیری تمامی امکانات ملت برای پیش‌برد اهداف ملی در تمامی شرایط جنگ و صلح است، فقط نگرشی جامع در چارچوب مرزهای ملی است که ارتباط میان اهداف، روش‌ها و وسایل را در ابعاد مختلف برقرار می‌کند و حتی استراتژی نظامی را نیز متأثر می‌سازد، اما همین مفهوم جامع در چارچوب مرزهای ملی نیز با فراتر رفتن از گستره‌ی ملی و در واقع، با گسترش جغرافیایی، خود مفهومی نارسا تلقی می‌شود. با این اوصاف، استراتژی ملی به عنوان علم مدیریت تمامی منابع ملی برای دستیابی به اهداف (خلیلی، ۱۳۹۱) یا هنر هدایت جامع قدرت برای دستیابی به اهداف (اکلز، ۱۹۷۶: ۴۱)، با فراتر رفتن از گستره مرزهای ملی و در قیاس با نگرش‌های منطقه‌ای، بین‌المللی و جهانی به استراتژی، مفهومی جامع و کلان نیست و نباید آن را حد‌نهایی تحول مفهومی استراتژی تلقی کرد.

مرحله نهایی تحول مفهوم و کاربرد استراتژی متأثر از گرایش‌های فراملی و مبتنی بر همکاری دولت-ملت‌ها در گستره‌های منطقه‌ای، بین‌المللی و جهانی است که می‌توان آن را در قالب "مهندسی جهانی" مورد بررسی قرار داد. این مفهوم از استراتژی بیان‌گر طرحی مدون برای جهت‌دهی به مجموعه‌ای از تصمیمات در گستره‌ی فرا ملی است (خلیلی، ۱۳۹۱) که ارتباط میان اهداف، وسایل و روش‌ها را در گستره‌ای فراتر از مرزهای ملی برقرار می‌کند.

با مروری که بر تحول مفهومی استراتژی از ابتدای پیدایش تا کنون شد، چهار تعریف مفهومی از استراتژی قابل شناسایی است که رویکرد تاریخی فقط روایت‌گر تحول از یک تعریف به دیگری است و به هیچ وجه در صدد شناخت و درک چگونگی و چرایی این تحول نیست. در حقیقت، رویکرد تاریخی با بدیهی فرض کردن این سیر تحول به تنهایی قادر نیست پاسخی برای این پرسش‌ها بیابد. بنابراین، بایستی ضمن توجه به این نوع روایت‌گری و با بهره‌گیری از آن در کنار رویکرد گفتمانی، تلاش شود هم سیر تکاملی مفهوم استراتژی و تفکر استراتژیک آشکار شود و هم تحول در عناصر و مؤلفه‌های هر یک از تعاریف مفهومی در بستر گفتمانی آن مورد بررسی دقیق‌تر قرار گیرد (خلیلی، ۱۳۹۱).

۲-۱-۵- مدیریت استراتژیک

به‌منظور ایجاد زیرساخت‌های لازم و جهت‌گیری برای استفاده از مکانیزم برنامه‌ریزی، مدیریت استراتژیک به عنوان یکی از موثرترین دیدگاه‌های مدیریتی، جایگاه ویژه در سازمان‌های بزرگ و کوچک پیدا نموده است (الشهری و دریو^{۵۴}، ۲۰۱۰). در حال حاضر اکثر پروژه‌های مدیریتی در سطح دنیا، ماهیت برنامه‌ریزی داشته و واژه استراتژیک در ادبیات بسیاری از دست اندرکاران مشهود است اما در سازمان‌های داخل کشور ما توجه و نگرش کمتری به زیرساخت‌های استراتژیک می‌گردد (دلیر و همکاران، ۱۳۹۶). لذا به علت عدم حمایت مناسب و درک درست در انجام پروژه‌ها، فعالیت‌های انجام پذیرفته چندان موثر نبوده و مباحث مدیریتی استراتژیک به صورت کتابخانه در سازمان‌ها درآمده و از

⁵⁴ Alshehri

رویکرد مناسب در سازمان‌ها خبری نیست (کارتیلا و همکاران^{۵۵}، ۲۰۱۵). عدم حمایت و مشارکت مدیران، درگیر نشدن کارکنان و واحدهای عملیاتی، عدم تخصیص منابع با استراتژی‌ها، عدم پایش پیشرفت عملیاتی نمودن پروژه‌ها از جمله موارد قابل توجه در بروز این معضل در سطح سازمان‌ها می‌باشد (لی و لین^{۵۶}، ۲۰۱۷).

السن وایدی برنامه‌ریزی استراتژیک را تلاشی منظم و سازمان یافته در جهت اتخاذ تصمیمات و انجام اقدامات بنیادی تعریف نمودند که به موجب آن، این که یک سازمان چیست، چه می‌کند و چرا اموری را انجام می‌دهد، مشخص خواهد شد. همچنین از دیدگاه لارنس و کلوک، مدیریت استراتژیک فرآیند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به توفیق، ادامه حیات یا مرگ موسسه می‌گردد (دلیر و همکاران، ۱۳۹۶). مدیریت راهبردی عبارت است از فرآیندی که از طریق آن سازمان‌ها محیط داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می‌کنند. علاوه بر آن مسیر راهبردی خود را پایه‌گذاری کرده، راهبردهایی خلق می‌کنند که آن‌ها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک نماید و آن راهبردها را به اجرا می‌گذارند (دلیر و همکاران، ۱۳۹۶). برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است که اکثر شرکت‌های موفق و صاحب نام دنیا از آن برای هدایت و پیش‌برد برنامه‌ها و فعالیت‌های خود با افق دید بلندمدت و در جهت دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی بهره می‌گیرند. این نوع برنامه‌ریزی که تاکنون اغلب مورد استفاده سازمان‌های بزرگ واقع شده است، اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی‌هایی منجر می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع، تعالی و پیش‌تازی سازمان را به ارمغان می‌آورد (شارما و همکاران^{۵۷}، ۲۰۱۲). یک برنامه استراتژیک نه تنها می‌تواند درک اعضاء از اهداف را بیش‌تر کند، بلکه تفکر آینده‌گرا را بر مبنای درک مشتری از رسالت سازمان تحریک و ایجاد کند (یانگ و همکاران^{۵۸}، ۲۰۱۱). مدیریت استراتژیک فرآیند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به موفقیت و ادامه حیات سازمان می‌شود. یک مدیریت استراتژیک پویا و حساب‌شده جریان هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری و پیش‌بینی انجام فعالیت‌هایی است که موجب تدوین استراتژی اثر بخش برای دستیابی به

⁵⁵ Kurttila & et All

⁵⁶ Lee & Lin

⁵⁷ Sharma & et All

⁵⁸ Yang & et All

هدف‌های سازمان می‌باشد (گیوریان و دیندار فرکوش، ۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک به مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات اطلاق می‌شود که نتیجه آن تنظیم و اجرای طرح‌هایی است که برای نیل به اهداف شرکت طراحی شده‌اند (پیرز و رابینسون، ۱۳۸۸). مدیریت استراتژیک متشکل از دو رکن اصلی تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک است. تفکر استراتژیک به دلیل نقش نوآورانه، شهودی و خلاق، شبیه نیمکره راست و برنامه‌ریزی استراتژیک به دلیل نقش منطقی، تحلیلی و سیستمی، شبیه نیمکره چپ مغز است (گراتز^{۵۹}، ۲۰۰۲). آکتان مدیریت استراتژیک و ویژگی‌ها و هدف‌های آن را به‌طور خلاصه جمع‌بندی کرده است که در ادامه ارایه شده است (آکتان^{۶۰}، ۲۰۰۸).

جدول ۱-۲. برخی از ویژگی‌های اصلی مدیریت استراتژیک (آکتان، ۲۰۰۸).

تضمین برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، کاربرد و کنترل فعالیت‌های آینده سازمان.
مدیریت استراتژیک یک مبحث واقعی مرتبط با مدیریت ارشد است. برنامه‌ریزی استراتژیک توسط مدیر ارشد طراحی و توسط سطوح پایین‌تر اجرایی می‌شود و نقش مدیران، نظارت بر اجرای آن است.
مدیریت استراتژیک، یک تکنیک و شیوه مدیریتی است که اجازه می‌دهد ارزیابی از محیط داخلی و خارجی سازمان ممکن شود و نقاط قوت و ضعف ساختارهای داخلی سازمان مورد تحلیل قرار گیرد.
مدیریت استراتژیک به تفکر استراتژیک کمک می‌کند. در این معنا، حقیقی‌ترین تاکتیک‌ها و استراتژی‌ها تعیین و به کار برده می‌شوند.
مدیریت استراتژیک با بهره‌گیری از رقابت و تجزیه و تحلیل نمونه کارها در خلق و ایجاد استراتژی‌ها موثر است.
مدیریت استراتژیک بر اهمیت این واقعیت که یک سازمان مبتنی بر کار گروهی می‌تواند به اهداف خود دست یابد، پافشاری دارد.
مدیریت استراتژیک به تعیین و حل مشکلات به‌طور کارآمد کمک می‌کند. در این راستا، تکنیک‌های مدیریت کیفیت در یک مقیاس گسترده استفاده می‌شوند.

⁵⁹ Graetz

⁶⁰ Aktan

۲-۱-۶- عناصر اصلی مدیریت استراتژیک

۱- مدیران بلند پایه (راس) و استراتژی پردازها (استراتژیست ها). اساسی ترین عنصر مدیریت استراتژیک ، مدیران داخل سازمان هستند.

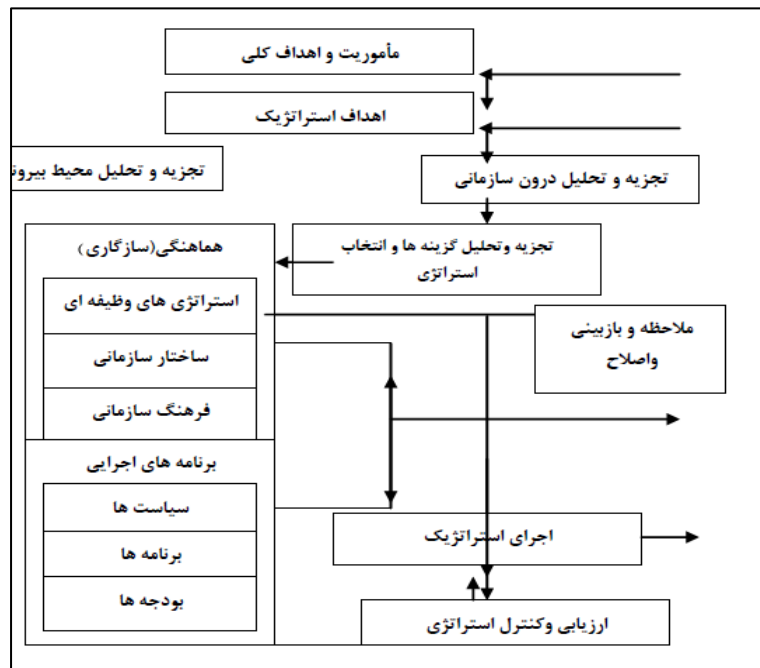
۲- مأموریت سازمان و اهداف اصلی

۳- محیط بیرونی

۴- استراتژی محصول - بازار

۵- منابع

مدیریت استراتژیک تنها شامل انتخاب استراتژی و اتخاذ تصمیمات استراتژیک نیست، بلکه اجرای استراتژی، ارزیابی و کنترل آن را نیز شامل می شود. مراحل آن را در نمودار زیر (شکل ۲-۱) می توان نشان داد (امیر کبری، ۱۳۸۸: ۶۵).



شکل ۲-۱. مراحل مدیریت استراتژیک

۲-۱-۷- فرآیند مدیریت استراتژیک

سازمان‌ها از فرآیندهای متفاوتی برای تدوین و هدایت فعالیت‌های مدیریت استراتژیک استفاده می‌نمایند. یکی از رایج‌ترین الگوهای فرآیند مدیریت استراتژیک الگویی است که توسط "فرد آر دیوید" تدوین شده است. بنا به نظر دیوید، فرآیند مدیریت استراتژیک شامل سه مرحله است: تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی و کنترل استراتژی (دیوید، ۱۳۹۰). فرآیند مدیریت استراتژیک شامل سه مرحله است. تدوین، اجرا و ارزیابی. اغلب اجرای استراتژی‌ها را مرحله عملی مدیریت استراتژیک می‌نامند. مقصود از اجرای استراتژی‌ها، عملی نمودن استراتژی‌های تدوین شده توسط کارکنان و مدیران سازمان می‌باشد. اجرای استراتژی بر خلاف تدوین استراتژی که یک فرآیند ذهنی و مستلزم ایجاد هماهنگی بین تعداد اندکی از افراد است، فرآیند عملیاتی است که مستلزم ایجاد هماهنگی میان عده‌ی زیادی از افراد است (دیوید، ۱۳۹۲).

امروزه در بین محدود سیستم‌های مطرح در حوزه پیاده‌سازی استراتژی، کارت امتیازی متوازن پرکاربردترین آن‌ها به شمار می‌رود. به کارگیری این روش برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در سال‌های اخیر کامل‌تر شده و به کارگیری آن روند رو به تزایدی داشته است. نقشه استراتژی یکی از اجزای اصلی کارت امتیازی متوازن به شمار می‌رود و ایجاد و توسعه‌ی آن از جمله اقدامات مهمی است که می‌بایست در مرحله برنامه‌ریزی استراتژی انجام گیرد.

کاپلان و نورتون در مطالعاتشان دریافتند که ۷۰ درصد علّت شکست مدیران ارشد اجرایی در آمریکا، عدم توفیق آن‌ها در پیاده‌سازی استراتژی است و چند مانع عمده در راه تحقق و اجرای استراتژی‌ها عبارتند از:

- اغلب سازمان‌ها برای اجرای استراتژی خود یک سیستم رسمی ندارند.
- تنها ۴۰ درصد از سازمان‌ها بودجه را به استراتژی خود متصل کرده‌اند.
- تنها ۳۰ درصد از سازمان‌ها سیستم پاداش و حقوق و دستمزد خود را به استراتژی مرتبط کرده‌اند.
- کم‌تر از ۱۰ درصد کارکنان استراتژی شرکت خود را درک می‌کنند.

- ۸۵ درصد تیم‌های اجرایی کمتر از یک ساعت در ماه را به گفت و گو درباره استراتژی

اختصاص داده اند (کاپلون و نورتون، ۲۰۰۸).

تدوین استراتژی

در مرحله تدوین استراتژی، فرآیند چشم‌انداز و مأموریت سازمان تعیین می‌شود، عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند شناسایی می‌شوند، نقاط قوت و ضعف سازمان شناسایی می‌گردند، اهداف بلندمدت تعیین شده و استراتژی‌های مختلف و انتخاب استراتژی‌های خاص جهت دستیابی به اهداف در نظر گرفته می‌شوند. مسئله‌هایی که در زمینه‌ی تدوین استراتژی‌ها مطرح می‌شوند عبارتند از: تعیین نوع فعالیتی که شرکت می‌خواهد به آن بپردازد، فعالیت‌هایی که می‌خواهد از آن‌ها خارج شود، شیوه‌ی تخصیص منابع، تصمیم‌گیری درباره گسترش دادن یا متنوع ساختن فعالیت‌ها، تصمیم‌گیری در مورد ورود به بازارهای بین الملل، تعیین این که آیا شرکت بر آن است که در شرکت‌های دیگر ادغام شود یا یک مشارکت تشکیل دهد، و شیوه مصون ماندن از حرکات تند شرکت‌های رقیب که درصدد بلعیدن آن برمی‌آیند. از آن‌جا که هیچ سازمانی نمی‌تواند منابع نامحدود داشته باشد، استراتژیست‌ها باید در این مورد که کدام یک از استراتژی‌های مختلف می‌توانند بیش‌ترین منفعت را به سازمان برسانند تصمیم‌گیری نمایند. تصمیماتی که در زمینه تدوین استراتژی‌ها گرفته می‌شوند، سازمان را متعهد می‌سازند که برای یک دوره نسبتاً بلندمدت محصولات خاصی تولید کند، در بازارهای مشخصی به فعالیت بپردازد و سرانجام از منابع و تکنولوژی شناخته شده‌ای استفاده کند. استراتژی‌ها مزایای رقابتی سازمان را در دوره‌های بلندمدت تعیین می‌نمایند. تصمیمات استراتژیک نتایج چندگانه (بد یا خوب) و آثار دیرپا بر سازمان می‌گذارند. مدیران ارشد برای درک جوانب گوناگون فرآیند تصمیمات مختلف دارای بهترین دیدگاه می‌باشند. آن‌ها این قدرت یا اختیار را دارند که منابع موجود را برای اجرای تصمیمات مختلف به مصرف برسانند (دیوید، ۱۳۹۰). روش‌ها و مدل‌های تعیین استراتژی به تبع مدیریت استراتژیک، از یک تکنیک و دستورالعمل خاص پیروی نکرده، هر یک حاوی یک مفهوم و یک بینش هستند. در این راستا، مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بسیاری موجود می‌باشند که انتخاب آن‌ها با توجه به ماهیت شرکت، وضعیت صنعت مربوطه و شرایط محیطی صورت می‌پذیرد.

بنابراین، می‌توان ادعا کرد که در هر شرکتی که مدیریت استراتژیک پیاده شده است، یک مدل برنامه‌ریزی استراتژیک منحصر به فرد به کار رفته است که در آن عملاً از یک یا چند مدل برنامه‌ریزی استراتژیک کلاسیک استفاده شده است (تامسون و استریکلند، ۲۰۰۵).

اجرای استراتژی

اجرای استراتژی‌ها، دومین مرحله از فرآیند مدیریت استراتژیک است که استراتژی‌های تدوین شده را به مرحله اجرا می‌گذارد و اغلب اجرای استراتژی‌ها را مرحله عملی مدیریت استراتژیک می‌نامند. اجرای استراتژی ایجاب می‌کند که سازمان هدف‌های سالانه را در نظر بگیرد، سیاست‌ها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد نماید و منابع را به گونه‌ای تخصیص دهد که استراتژی‌های تدوین شده به اجرا درآید. در این مرحله، کارکنان و مدیران سازمان باید بسیج شوند و استراتژی‌های تدوین شده را به مرحله عمل در آورند. اما بسترهای کارآمدی که مدیران بنا نهاده اند، بدون یک اجرای منظم و برنامه‌ریزی شده عملاً بی‌فایده است (دیوید، ۱۳۹۰).

ارزیابی و کنترل استراتژی

فرآیند مدیریت استراتژیک به تصمیماتی منجر می‌شود که نتایجی مهم و بلندمدت به بار خواهد آورد. تصمیمات نادرست استراتژیک ممکن است ضربه‌های شدید و خسارت‌های جبران‌ناپذیری وارد کنند و سازمان را با دردسرهای زیادی روبه‌رو سازند و در مواردی وضع به گونه‌ای در می‌آید که شرکت نمی‌تواند مسیر رفته را باز گردد یا روند امور را تغییر دهد. بنابراین، بیش‌تر استراتژیست‌ها در این مورد اتفاق نظر دارند که از نظر سلامت و ادامه حیات سازمان، ارزیابی و کنترل استراتژی اهمیت زیادی دارد. ارزیابی به‌هنگام می‌تواند مدیریت را از وجود مسائل و مشکلاتی که دامن گیر شرکت خواهد شد، آگاه سازد یا شاید پیش از این که وضع وخیم شود، اقدامات اصلاحی به عمل آید. ارزیابی استراتژی شامل ۳ فعالیت اصولی می‌شود:

۱- بررسی مبانی اصلی استراتژی‌های سازمان.

۲- مقایسه نتیجه‌های مورد انتظار با نتیجه‌های واقعی.

۳- انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از این که عملکردها با برنامه‌های پیش‌بینی شده مطابقت دارند.

ارزیابی موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها بر پایه این واقعیت قرار دارد که نتیجه عملیات در زمان مقرر و به صورت مناسب ارایه گردد. ارزیابی استراتژی نمی‌تواند به هیچ وجه بهتر از اطلاعاتی باشد که بر آن اساس عمل شده است. اگر مقامات ارشد بر مدیران رده پایین فشار زیادی وارد آورند، احتمال این هست که آن‌ها در اعداد و ارقام دست‌کاری کنند تا نتیجه کار به صورتی رضایت بخش درآید. ارزیابی استراتژی‌ها کاری بسیار حساس و پیچیده است. تأکید بیش از حد بر ارزیابی استراتژی‌ها می‌تواند پر هزینه باشد و گاهی همانند یک ضد حمله عمل کند (دیوید، ۱۳۹۰).

۲-۱-۸- چارچوب طبقه‌بندی فرآیندها^{۶۱} مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا^{۶۲}

یکی از بهترین الگوها و چارچوب‌های دسته‌بندی فرآیندها در سازمان، مدل طبقه‌بندی فرآیندی ارایه شده توسط مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا است.

مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا، در سال ۱۹۷۷ با مشارکت گروهی از رهبران شرکت‌های برتر که نام آن‌ها در مجله فورچون منتشر می‌شود، رهبران اتحادیه‌ها و کارکنان عالی رتبه و بازنشسته دولتی آمریکا به منظور ارتقای بهره‌وری شرکت‌ها در مقیاس جهانی تشکیل شد. این موسسه برنده جوایز سالهای ۲۰۰۳، ۲۰۰۴ و ۲۰۰۷ سازمان دانش تحسین شده در آمریکای شمالی و همچنین برنده جهانی سال ۲۰۰۸ این جایزه شده است.

⁶¹ PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK (PCF)

⁶² American Productivity & Quality Center (APQC)

این سازمان با مطالعه بر روی ۵۰۰ سازمان عضو، در سراسر جهان، چارچوبی را تحت عنوان چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای کسب و کار، طراحی کرده است که شامل کلیه فرآیندهای مورد نیاز سازمان‌ها با زمینه‌های کاری، جغرافیا و اندازه‌های مختلف می‌باشد. چارچوب طبقه‌بندی فرآیندها توسط مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا و شرکت‌های عضو آن به عنوان یک استاندارد باز و برای تسهیل بهبود سازمانی به کمک مدیریت فرآیندها و یادگیری، بهینه‌کاوی و الگو برداری سازمان‌ها توسعه داده شده است. سابقه طبقه‌بندی فرآیندهای کسب و کار به سال ۱۹۹۲ برمی‌گردد. اما اولین ویرایش رسمی مدل طبقه‌بندی فرآیندها در سال ۲۰۰۳ توسط این مرکز منتشر شده و تقریباً هر سال به‌روزرسانی و کامل‌تر شده است. در سال ۲۰۰۸، APQC و IBM برای ایجاد مدل فراصنعتی^{۶۳} چارچوب طبقه‌بندی فرآیندها و توسعه گروهی از چارچوب‌های فرآیندی ویژه صنایع خاص با یکدیگر همکاری کردند. مدل‌های صنعتی و فراصنعتی طبقه‌بندی فرآیندها، نتیجه تلاش‌های مستمر این موسسه در جهت بهبود و تسهیل بوده است.

چارچوب فراصنعتی طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا در سال ۲۰۱۸ و در ویرایش ۷,۲,۱ خود، ۵ سطح از فرآیندها را دسته‌بندی و تشریح کرده است که در سطح نخست، دسته‌های فرآیندی^{۶۴} که بیان‌گر بالاترین سطح فرآیندهای یک سازمان هستند مانند توسعه چشم‌انداز و استراتژی، توسعه و مدیریت محصولات و خدمات، بازاریابی و فروش محصولات و خدمات و مانند این را مطرح می‌کند. در سطح دوم، گروه‌های فرآیندی^{۶۵} مرتبط با هر دسته که بیان‌گر گروهی از فرآیندها هستند و خود شامل بیش از دو فرآیند زیر مجموعه هستند طرح می‌شود. سطح سوم در ساختار طبقه‌بندی فرآیندها، سطح فرآیند^{۶۶} است که هر فرآیند علاوه بر اجزا و فعالیت‌های کلیدی لازم و ضروری برای حصول خروجی و نتایج مورد انتظار فرآیند، می‌تواند شامل کارهای متنوع^{۶۷} و دوباره‌کاری‌ها باشد. سطح چهارم این ساختار فعالیت‌ها^{۶۸} هستند که نشان‌گر وقایع کلیدی اجرا شده در خلال اجرای فرآیندها است.

⁶³ CROSS INDUSTRY

⁶⁴ Process Category

⁶⁵ Process Group

⁶⁶ Process

⁶⁷ Variant

⁶⁸ Activity

آخرین و پنجمین سطح از ساختار شکست فرآیندها در طبقه‌بندی مذکور، سطح وظیفه^{۶۹} است که ساختار سطوح مذکور در شکل ۲-۲ نمایش داده شده است.

سطح ۱: دسته فرآیندی	۱۰ مدیریت ریسک، انطباق‌پذیری، تصفیه و انعطاف‌پذیری بنگاه (۱۶۱۳۴)
بیانگر بالاترین سطح فرآیند در بنگاه است از قبیل: مدیریت خدمات مشتری، زنجیره تامین، سازمان مالی و منابع انسانی	
سطح ۲: گروه فرآیندی	10.1 مدیریت ریسک بنگاه (۱۷۰۶۰)
بیانگر گروه فرآیند است که کارهایی از قبیل: تعمیرات فروش، تدارکات، حسابهای دریافتی، بکارگیری منابع و توسعه استراتژیهای فروش را انجام می دهد.	
سطح ۳: فرآیندها	10.1.4 مدیریت واحد کسب و کار و ریسک های عملیاتی (۱۷۰۶۱)
فرآیند سطح بعد از گروه فرآیندی است. این فرآیند می تواند شامل عناصر بازنگری باشد. علاوه بر آن عناصر اصلی موفقیت فرآیند نیز شامل این سطح است.	
سطح ۴: فعالیتها	10.1.4.3 برنامه های کاهش ریسک (۱۶۴۵۸)
نشان دهنده رخدادهای هنگام اجرای کلیه فرآیندها است. مثالی از این فعالیت ها: دریافت درخواست مشتری، حل کردن شکایات مشتری و مذاکرات قرارداد خرید.	
سطح ۵: وظیفه	10.1.4.3.1 دستیابی به پوشش بیمه ای کافی (۱۸۱۲۹)
وظیفه نمایانگر سطح بعدی سلسله مراتبی بعد از فعالیت است. وظایف معمولاً بسیار جزئی هستند و در سطح صنعت متفاوت باشند مثال: تهیه ی یک مورد تجاری و تامین مالی آن و تشخیص طراحی و روش های پاداش دهی	

شکل ۲-۲. سطوح ساختار شکست فرآیندها در چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای فراصنعتی

گفتنی است طبق این چارچوب، هر سازمان برای انجام مأموریت‌ها و وظایف خود دارای دو نوع فرآیند است که آن را در انجام فعالیت‌های مرتبط با مأموریت اصلی کسب و کار یاری می‌دهند، که عبارتند از فرآیندهای عملیاتی^{۷۰} و خدمات پشتیبانی و مدیریتی^{۷۱}. این چارچوب فرآیندهای عملیاتی و مدیریتی سازمان را در ۱۳ دسته اصلی و مطابق شکل ۲-۳ در سطح سازمان طبقه‌بندی می‌کند. (چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای فراصنعتی مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا، ۲۰۱۸).

این چارچوب منبعی است که در طول مسیر فرآیند محوری می‌توان از آن به عنوان مرجعی کامل بهره برد و در مراحل مختلفی از چرخه مدیریت فرآیندها شامل معماری فرآیندها، شناسایی و مدل‌سازی فرآیندها، تحلیل و پایش کاربرد دارد.

⁶⁹ Task

⁷⁰ OPERATING PROCESSES

⁷¹ MANAGEMENT AND SUPPORT SERVICES



شکل ۲-۳. چارچوب فراصنعتی طبقه‌بندی فرآیندها

در تحقیق حاضر و به منظور شناسایی و اولویت‌بندی فرآیندهای مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا، گروه‌های فرآیندی و فرآیندهای تعیین شده در دسته فرآیندی نخست این چارچوب، یعنی دسته فرآیندی توسعه چشم‌انداز و استراتژی مدنظر قرار می‌گیرد و این ساختار تا سطح سوم (سطح فرآیندها) مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

در ادامه فرآیندهای تعریف شده ذیل هر یک از گروه‌های فرآیندی موجود در ۱۳ دسته فرآیندی تبیین می‌گردد.

دسته فرآیند ۱: تدوین چشم‌انداز و استراتژی

گروه فرآیندی ۱-۱: تعریف مفهوم کسب و کار و چشم‌انداز بلند مدت

فرآیندها: ارزیابی محیط بیرونی، بررسی بازار و تعیین نیازها و خواسته‌های مشتریان، ارزیابی محیط داخلی، تدوین چشم‌انداز استراتژیک، مدیریت فرصت‌های بازسازی و تجدید ساختار سازمان

گروه فرآیندی ۱-۲: توسعه استراتژی کسب و کار

فرآیندها: توسعه و تدوین بیانیه مأموریت کلان سازمان، تعریف و ارزیابی گزینه‌های استراتژیک برای دستیابی به اهداف، انتخاب استراتژی بلندمدت کسب و کار، هماهنگی و همسوسازی استراتژی‌های وظیفه‌ای و فرآیندی، ایجاد طراحی سازمانی، توسعه و تعیین اهداف سازمانی، تدوین استراتژی‌های واحدهای تجاری، توسعه استراتژی تجربه مشتریان، تبیین و تفهیم داخلی و بیرونی استراتژی‌ها

گروه فرآیندی ۱-۳: اجرا و سنجش ابتکارات^{۷۲} استراتژیک

فرآیندها: توسعه ابتکارات استراتژیک، ارزیابی ابتکارات استراتژیک، انتخاب ابتکارات استراتژیک، تعیین و ایجاد سنجه‌های سطح بالا، اجرای ابتکارات استراتژیک

گروه فرآیندی ۱-۴: توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار

فرآیندها: توسعه مدل‌های کسب و کار، نگهداری مدل‌های کسب و کار، حاکمیت مدل کسب و کار

⁷² Initiatives

دسته فرآیند ۲: توسعه و مدیریت محصولات و خدمات

گروه فرآیند ۱-۲: مدیریت برنامه توسعه محصول و خدمات

فرآیندها: مدیریت پرتفولیوی محصولات و خدمات، مدیریت چرخه عمر خدمت یا محصول، مدیریت حق ثبت اختراع، حق چاپ و الزامات قانونی، مدیریت داده‌های اصلی محصول و خدمات

گروه فرآیند ۲-۲: ایجاد و تعریف ایده‌های جدید محصولات / خدمات

فرآیندها: انجام تحقیقات اکتشافی، ایجاد مفاهیم محصولات/خدمات جدید، تعریف الزامات توسعه محصولات/خدمات.

گروه فرآیند ۲-۳: توسعه محصولات و خدمات

فرآیندها: طراحی و ساخت نمونه اولیه محصولات و خدمات، آزمودن بازار برای محصولات و خدمات جدید یا بازنگری شده، آماده‌سازی برای تولید و تحویل محصول یا ارائه خدمات

دسته فرآیند ۳: بازاریابی و فروش محصولات و خدمات

گروه فرآیند ۳-۱: درک بازارها، مشتریان و قابلیت‌ها

فرآیندها: تجزیه و تحلیل هوش تجاری مشتری و بازار، ارزیابی و اولویت‌بندی فرصت‌های بازار

گروه فرآیند ۳-۲: توسعه استراتژی بازاریابی

فرآیندها: تعریف پیشنهادها و ارزش پیشنهادی به مشتریان، تعیین استراتژی قیمت‌گذاری، تعریف و

مدیریت

استراتژی کانال‌ها، تجزیه و تحلیل و مدیریت عملکرد کانال، توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی،

طرح‌ریزی و مدیریت برنامه‌های وفاداری مشتری

گروه فرآیند ۳-۳: تدوین و مدیریت برنامه‌های بازاریابی

فرآیندها: تعیین اهداف، مضامین و سنجه‌های مربوط به محصولات / خدمات بر اساس کانال‌ها/

بخش‌بندی‌ها، تعیین و تخصیص بودجه بازاریابی، توسعه و مدیریت قیمت‌گذاری، توسعه و مدیریت

فعالیت‌های تبلیغاتی و پروموشن‌ها، پایش و پیگیری سنجه‌های مدیریت مشتریان، تحلیل و پاسخ به بینش

مشتری، توسعه و مدیریت استراتژی بسته‌بندی

گروه فرآیند ۳-۴: توسعه استراتژی فروش

فرآیندها: توسعه پیش‌بینی فروش، توسعه روابط با شرکا/ اتحادیه‌های فروش، تعیین بودجه فروش کلی،

استقرار اهداف و سنجه‌های فروش، استقرار سنجه‌های مدیریت مشتریان

گروه فرآیندها ۳-۵: تدوین و مدیریت برنامه‌های فروش

فرآیندها: مدیریت مشتریان بالقوه^{۷۳} / فرصت‌ها، مدیریت مشتریان و حساب‌ها، توسعه و مدیریت پیشنهادات و قیمت‌های پیشنهادی فروش، مدیریت سفارشات فروش، مدیریت شرکای و اتحادهای فروش

⁷³ leads

دسته فرآیند ۴: ارایه و تحویل محصولات فیزیکی

گروه فرآیند ۴-۱: برنامه‌ریزی و همسوسازی منابع زنجیره تأمین

فرآیندها: توسعه استراتژی‌های مواد اولیه و تولید، مدیریت تقاضا برای محصولات، برنامه‌ریزی مواد، برنامه‌ریزی و مدیریت برنامه کلان تولید، برنامه‌ریزی الزامات و نیازمندی‌های توزیع، تعیین و شناسایی محدودیت‌ها و موانع برنامه‌ریزی توزیع، بازنگری و مرور سیاست‌های برنامه‌ریزی توزیع، توسعه استانداردها و رویه‌های کیفی

گروه فرآیند ۴-۲: خرید مواد اولیه و خدمات

فرآیندها: ایجاد حاکمیت منبع‌یابی و مدیریت طبقه‌بندی و دسته‌بندی منابع تأمین، توسعه استراتژی‌های مدیریت منابع تأمین و طبقه‌بندی‌ها، انتخاب تأمین‌کنندگان و ایجاد/حفظ قراردادهای، سفارش‌دهی مواد و خدمات، مدیریت تأمین‌کنندگان

گروه فرآیند ۴-۳: تولید/مونتاژ/آزمایش محصولات

فرآیندها: برنامه‌ریزی تولید، تولید/مونتاژ محصول، انجام تست و آزمون کیفی، نگهداری سوابق تولید مدیریت قابلیت ردیابی تولیدات

گروه فرآیند ۴-۴: مدیریت تدارکات و انبارش

استقرار حکمرانی لجستیکی، برنامه‌ریزی و مدیریت جریان داخلی مواد، اجرای انبارش، انجام حمل و نقل بیرونی

دسته فرآیند ۵: خدمات تحویل

گروه فرآیند ۵-۱: استقرار حاکمیت و استراتژی‌های خدمات تحویل

فرآیندها: استقرار حاکمیت خدمات تحویل، توسعه استراتژی‌های خدمات تحویل

گروه فرآیند ۵-۲: مدیریت منابع خدمات تحویل

فرآیندها: مدیریت تقاضای منبع خدمات تحویل، ایجاد و مدیریت برنامه منابع، توانمندسازی منابع

خدمات تحویل

گروه فرآیند ۵-۳: آرایه خدمات به مشتریان

فرآیندها: راه‌اندازی خدمات تحویل، اجرای خدمات تحویل، تکمیل خدمات تحویل

دسته فرآیند ۶: مدیریت خدمات مشتریان

گروه فرآیند ۶-۱: توسعه استراتژی خدمات مشتریان/ نگهداشت و مراقبت از مشتریان

فرآیندها: تعریف و تعیین الزامات و نیازمندی‌های خدمات مشتریان در سراسر شرکت، تعریف و طرح‌ریزی تجربه خدمات مشتریان، تعریف و مدیریت استراتژی کانال‌های خدمات مشتریان، تعریف و تعیین خط‌مشی‌ها و رویه‌های خدمات مشتریان، تعیین سطح خدمات هدف برای هر یک از بخش‌های مشتریان، تعریف و تعیین پیشنهادهای ضمانت‌نامه و خدمات پس از فروش، توسعه استراتژی فراخوان محصولات

گروه فرآیند ۶-۲: برنامه‌ریزی و مدیریت خدمات تماس و ارتباط با مشتریان

فرآیندها: برنامه‌ریزی و مدیریت کارکنان خدمات مشتریان، مدیریت مشکلات، درخواست‌ها و سوالات در خدمات مشتریان، مدیریت شکایات مشتریان، پردازش مرجوعی، روند بازگشت، گزارش حوادث و خطرات به نهادهای نظارتی قانون‌گذار

گروه فرآیند ۶-۳: خدمات پس از فروش محصولات

فرآیندها: ثبت محصولات، پردازش دعاوی ضمانت‌نامه، مدیریت عودت و بازپایی تامین‌کنندگان، خدمات‌دهی به محصولات

گروه فرآیند ۶-۴: مدیریت فراخوان محصول و ممیزی نظارتی

فرآیندها: شروع فراخوان، ارزیابی احتمال و عواقب بروز هرگونه خطرات، مدیریت ارتباطات مربوط به فراخوان، ارسال گزارش‌های نظارتی، پایش و ممیزی اثربخشی فراخوان، مدیریت خاتمه فراخوان

گروه فرآیند ۵-۶: ارزیابی عملیات خدمات مشتریان و رضایت مشتریان

فرآیندها: اندازه‌گیری رضایت مشتریان از رسیدگی به مشکلات، درخواست‌ها و سؤالات مشتریان، اندازه‌گیری رضایت مشتریان از رسیدگی به شکایات مشتری و حل آن‌ها، اندازه‌گیری رضایت مشتریان از محصولات و خدمات، ارزیابی و مدیریت عملکرد ضمانت‌نامه و گارانتی، ارزیابی عملکرد فراخوان

دسته فرآیند ۷: توسعه و مدیریت سرمایه انسانی

گروه فرآیند ۷-۱: توسعه و مدیریت برنامه‌ریزی، سیاست‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی

فرآیندها: تدوین استراتژی منابع انسانی، تدوین و اجرای استراتژی و سیاست‌های کارکنان، پایش و به‌روزرسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها، توسعه مدل‌های مدیریت شایستگی

گروه فرآیند ۷-۲: فراخوان جذب، شناسایی و انتخاب کارکنان

فرآیندها: مدیریت درخواست نیرو (نیازها)، فراخوان و شناسایی کاندیداهای استخدام، بررسی و انتخاب کاندیداهای مدیریت جذب جدید/استخدام مجدد، مدیریت اطلاعات متقاضیان

گروه فرآیند ۷-۳: مدیریت پذیرش سازمانی^{۷۴}، توسعه و آموزش کارکنان

فرآیندها: مدیریت جامعه‌پذیری^{۷۵}، و استقرار کارکنان، مدیریت عملکرد کارکنان، مدیریت توسعه کارکنان، توسعه و آموزش کارکنان

گروه فرآیند ۷-۴: مدیریت روابط کارکنان

فرآیندها: مدیریت روابط کار، مدیریت فرآیند چانه‌زنی جمعی^{۷۶}، مدیریت مشارکت کارکنان، مدیریت شکایات^{۷۷} کارکنان

⁷⁴ On-Boarding

⁷⁵ Orientation

⁷⁶ collective bargaining process

⁷⁷ grievances

گروه فرآیند ۵-۷: جبران خدمات و نگهداشت کارکنان

فرآیندها: توسعه و مدیریت برنامه های پاداش دهی، قدردانی و انگیزش، مدیریت و توزیع مزایا،
مراقبت و نگهداشت کارکنان، مدیریت لیست حقوق

گروه فرآیند ۶-۷: انتقال و خاتمه همکاری کارکنان

فرآیندها: مدیریت فرآیند ترفیع و تنزل، مدیریت خاتمه همکاری، مدیریت بازنشستگی، مدیریت
مرخصی، توسعه و استقرار جانشینی^{۷۸} کارکنان، جابه جایی کارکنان و مدیریت وظایف و تکالیف،

گروه فرآیند ۷-۷: مدیریت اطلاعات و تجزیه و تحلیل های کارکنان

فرآیندها: مدیریت فرآیندهای گزارش گری، مدیریت پردازش شکایات کارکنان، مدیریت و
نگهداری داده های کارکنان، مدیریت سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی، توسعه و مدیریت سنجه های
کارکنان، توسعه و مدیریت سیستم های حضور و غیاب، مدیریت / جمع آوری پیشنهادات کارمندان و
اجرای تحقیقات کارکنان

گروه فرآیند ۸-۷: مدیریت ارتباطات کارکنان

تدوین برنامه ارتباطات کارکنان، انجام نظرسنجی های مربوط به تعلق سازمانی کارکنان

گروه فرآیند ۹-۷: اجرا و پیاده سازی ارتباطات کارکنان

⁷⁸ outplacement

دسته فرآیند ۸: مدیریت فناوری اطلاعات

گروه فرآیند ۸-۱: توسعه و مدیریت روابط مشتریان فناوری اطلاعات

فرآیندها: درک نیازهای مشتریان فناوری اطلاعات، شناسایی نیازهای تحول مشتریان فناوری اطلاعات، برنامه‌ریزی و تبیین خدمات فناوری اطلاعات، تدوین و ارایه راهنمایی تحول فناوری اطلاعات، توسعه و مدیریت سطح خدمات فناوری اطلاعات، مدیریت ارتباطات مشتریان فناوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل عملکرد خدمات

گروه فرآیند ۸-۲: توسعه و مدیریت استراتژی کسب و کار فناوری اطلاعات

فرآیندها: تعریف فناوری کسب و کار و استراتژی حاکمیت، مدیریت استراتژی پرتفولیوی فناوری اطلاعات، تعریف و نگهداشت معماری سازمانی، تعریف استراتژی مدیریت خدمات فناوری اطلاعات، کنترل سیستم مدیریت فناوری اطلاعات، مدیریت پورتفولیوی ارزش فناوری اطلاعات، تعریف و مدیریت نوآوری فناوری

گروه فرآیند ۸-۳: توسعه و مدیریت تاب‌آوری^{۷۹} و ریسک فناوری اطلاعات

فرآیندها: توسعه استراتژی انطباق، ریسک و امنیت فناوری اطلاعات، توسعه استراتژی تاب‌آوری فناوری اطلاعات، کنترل ریسک، انطباق و امنیت فناوری اطلاعات، طرح‌ریزی و مدیریت تداوم^{۸۰} فناوری اطلاعات، توسعه و مدیریت امنیت، حریم خصوصی و محافظت از داده‌های فناوری اطلاعات، اجرا و تحلیل ارزیابی‌های انطباق فناوری اطلاعات، توسعه و اجرای عملیات تاب‌آوری و تداوم فناوری اطلاعات، مدیریت هویت و مجوز کاربران فناوری اطلاعات

⁷⁹ resilience

⁸⁰ continuity

گروه فرآیند ۸-۴: مدیریت اطلاعات

فرآیندها: تعریف استراتژی‌های اطلاعات و تحلیل‌های کسب و کار، تعریف و نگهداری معماری اطلاعات کسب و کار، تعریف و اجرای برنامه‌ریزی و کنترل چرخه عمر اطلاعات کسب و کار، مدیریت محتوای اطلاعات کسب و کار

گروه فرآیند ۸-۵: توسعه و مدیریت خدمات / راه‌حل‌ها

فرآیندها: توسعه استراتژی یکپارچگی و خدمت / راه‌حل، مدیریت برنامه‌ریزی چرخه عمر خدمات / راه‌حل، توسعه و مدیریت معماری خدمات / راه‌حل، اجرای خلق و آزمون خدمات / راه‌حل فناوری اطلاعات، نگهداری و تست خدمات / راه‌حل

گروه فرآیند ۸-۶: استقرار خدمات / راه‌حل‌ها

فرآیندها: توسعه و مدیریت استراتژی جاری‌سازی سرویس / راه‌حل، برنامه‌ریزی پیاده‌سازی خدمت و راه‌حل، مدیریت کنترل جاری‌سازی تغییر، پیاده‌سازی راه‌حل‌های فناوری، گسترش^{۸۱} خدمت / راه‌حل

گروه فرآیند ۸-۷: ایجاد و مدیریت پشتیبانی از خدمات / راه‌حل‌ها

فرآیندها: تعریف و استقرار استراتژی ارایه خدمات، تعریف و توسعه استراتژی پشتیبانی خدمات، برنامه‌ریزی و مدیریت کنترل ارایه خدمات، توسعه و مدیریت برنامه‌ریزی منابع زیرساختی، تعریف برنامه‌ریزی پشتیبانی خدمات، توسعه و مدیریت عملیات ارایه خدمات، مدیریت راهبری منابع زیرساختی، اجرای پشتیبانی کاربران فناوری اطلاعات

⁸¹ rollout

دسته فرآیند ۹: مدیریت منابع مالی

گروه فرآیند ۹-۱: انجام برنامه‌ریزی و مدیریت حسابداری

فرآیندها: اجرای برنامه‌ریزی / بودجه ریزی / پیش‌بینی، انجام حسابداری و کنترل هزینه، انجام مدیریت هزینه، ارزیابی و مدیریت عملکرد مالی

گروه فرآیند ۹-۲: انجام حسابداری درآمد

فرآیندها: پردازش اعتبار مشتریان، صدور فاکتور مشتریان، پردازش حساب‌های دریافتی، مدیریت و پردازش وجوه دریافتی، مدیریت و پردازش تعدیلات / کسورات

گروه فرآیند ۹-۳: انجام حسابداری و گزارش‌گری عمومی

فرآیندها: مدیریت سیاست‌ها و رویه‌ها، انجام حسابداری عمومی، انجام حسابداری دارایی ثابت، اجرای گزارش‌گری مالی

گروه فرآیند ۹-۴: مدیریت حسابداری پروژه دارایی ثابت

فرآیندها: انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تصویب پروژه، انجام حسابداری پروژه سرمایه.

گروه فرآیند ۹-۵: پردازش لیست حقوق

گزارش زمان، مدیریت پرداخت، مدیریت و پردازش مالیات‌های حقوق و دستمزد

گروه فرآیند ۹-۶: پردازش حساب‌های پرداختی^{۸۲} و بازپرداخت هزینه

فرآیندها: پردازش حساب‌های پرداختی، پردازش بازپرداخت هزینه، مدیریت کارت‌های اعتباری شرکت

گروه فرآیند ۹-۷: مدیریت عملیات خزانه داری

فرآیندها: مدیریت سیاست‌ها و رویه‌های خزانه داری، مدیریت وجوه نقد، مدیریت حساب‌های بانکی داخلی، مدیریت بدهی و سرمایه‌گذاری، پایش و اجرای ریسک و عملیات ایجاد حفاظ^{۸۳}، مدیریت تقلب‌های^{۸۴} مالی / موارد مغایرت^{۸۵}

گروه فرآیند ۹-۸: مدیریت کنترل‌های داخلی

فرآیندها: استقرار کنترل‌های داخلی، سیاست‌ها و رویه‌ها، اجرای کنترل‌ها و پایش انطباق با سیاست‌ها و رویه‌های کنترل داخلی، گزارش‌گری در خصوص انطباق کنترل داخلی

گروه فرآیند ۹-۹: مدیریت مالیات‌ها

فرآیندها: تدوین استراتژی و برنامه مالیاتی، پردازش مالیات‌ها

⁸² expense reimbursements

⁸³ hedging transactions

⁸⁴ Fraud

⁸⁵ dispute

گروه فرآیند ۹-۱۰: مدیریت صندوق / تلفیق^{۸۶} بین المللی

فرآیندها: پایش نرخ های بین المللی، مدیریت تراکنش ها، پایش ریسک ناشی از نرخ ارز خارجی / پوشش ریسک ارز خارجی، گزارش گری نتایج

گروه فرآیند ۹-۱۱: اجرای خدمات تجارت جهانی

فرآیندها: بررسی لیست سیاه معاملات (طرف های تحریم شده)، کنترل صادرات و واردات، طبقه بندی محصولات، انجام مبادلات ارز، محاسبه حقوق و عوارض، برقراری ارتباط با گمرکات، مستندسازی معامله، پردازش ترجیحات معامله، رسیدگی به مرجوعات، آماده سازی اعتبار نامه

⁸⁶ consolidation

دسته فرآیند ۱۰: تملک، ساخت و مدیریت دارایی ها

گروه فرآیند ۱۰-۱- برنامه ریزی و اکتساب دارایی ها

فرآیندها: توسعه استراتژی املاک و چشم انداز بلندمدت، طرح ریزی تسهیلات (کارخانه)، فراهم سازی فضای کاری و تسهیلات، مدیریت عملیات تسهیلات

گروه فرآیند ۱۰-۲: طراحی و ساخت دارایی های مولد

فرآیندها: مدیریت برنامه های سرمایه برای دارایی های مولد، طراحی و برنامه ریزی ساخت دارایی، برنامه ریزی و انجام کارهای ساختمانی، مدیریت ساخت و ساز دارایی،

گروه فرآیند ۱۰-۳: نگهداری دارایی های مولد

فرآیندها: برنامه ریزی نگهداری دارایی ها، مدیریت نگهداری دارایی ها، انجام تعمیر و نگهداری دارایی ها

۱۰-۴- وارهی^{۸۷} دارایی ها

فرآیندها: توسعه استراتژی خروج، جداسازی و جابه جایی دارایی های مولد، انجام فروش یا مبادله، انجام واگذاری^{۸۸}، اجرای مدیریت ضایعات/پسماند و کالاهای خطرناک

⁸⁷ Dispose

⁸⁸ abandonment

دسته فرآیند ۱۱: مدیریت ریسک، انطباق، اصلاح^{۸۹} و تاب‌آوری سازمانی

گروه فرآیند ۱۱-۱: مدیریت ریسک سازمان

فرآیندها: ایجاد و استقرار چارچوب و سیاست‌های ریسک سازمانی، نظارت و هماهنگی فعالیت‌های مدیریت ریسک سازمانی، مدیریت ریسک واحدهای تجاری و وظیفه‌ای

گروه فرآیند ۱۱-۲: مدیریت انطباق

فرآیندها: ایجاد و استقرار چارچوب و سیاست‌های انطباق، مدیریت انطباق با الزامات قانونی

گروه فرآیند ۱۱-۳: مدیریت تلاش‌های اصلاح و پاک‌سازی

فرآیندها: ایجاد برنامه‌های اصلاح و پاک‌سازی، تماس و مشورت با خبرگان، تعیین / تخصیص منابع، بررسی جنبه‌های قانونی، بررسی علل آسیب، اصلاح یا ایجاد سیاست

گروه فرآیند ۱۱-۴: مدیریت تاب‌آوری کسب و کار

فرآیندها: توسعه استراتژی تاب‌آوری کسب و کار، اجرای برنامه‌ریزی مداوم عملیات کسب و کار، آزمایش عملیات مداوم کسب و کار، حفظ و نگهداری عملیات مداوم کسب و کار، به اشتراک‌گذاری دانش در مورد خطرات خاص در سایر بخش‌های سازمان

⁸⁹ Remediation

دسته فرآیند ۱۲: مدیریت ارتباطات بیرونی

گروه فرآیند ۱۲-۱: ایجاد ارتباطات با سرمایه گذار

فرآیندها: برنامه ریزی، ایجاد و مدیریت ارتباطات با وام دهندگان، برنامه ریزی، ایجاد و مدیریت ارتباطات با تحلیل گران، برقراری ارتباط با سهام داران

گروه فرآیند ۱۲-۲: مدیریت ارتباطات با دولت و صنعت

فرآیندها: مدیریت ارتباطات با دولت، مدیریت ارتباطات با نهادهای شبه دولتی، مدیریت ارتباطات با گروه های تجاری یا صنعتی، مدیریت فعالیتهای رایزنی و لابی

گروه فرآیند ۱۲-۳: مدیریت ارتباطات با هیئت مدیره

فرآیندها: گزارش گیری نتایج مالی، گزارش گیری یافته های حسابرسی

گروه فرآیند ۱۲-۴: مدیریت مسائل حقوقی و اخلاقی

فرآیندها: ایجاد سیاست های اخلاقی، مدیریت سیاست های حکمرانی شرکتی، توسعه و اجرای برنامه های پیشگیری قانونی، حصول اطمینان از انطباق، مدیریت مشاوران بیرونی، محافظت از سرمایه های معنوی، حل اختلافات و دعاوی، ارائه راهنمایی / مشاوره حقوقی، مذاکره و مستندسازی توافقات / قراردادهای

گروه فرآیند ۱۲-۵: مدیریت برنامه‌های روابط عمومی

فرآیندها: مدیریت ارتباطات با جامعه، مدیریت ارتباطات با رسانه‌ها، تقویت ثبات سیاسی، ایجاد

مطالب مطبوعاتی برای انتشار، انتشار مطالب مطبوعاتی

دسته فرآیند ۱۳: توسعه و مدیریت قابلیت‌های کسب و کار

گروه فرآیند ۱۳-۱: مدیریت فرآیندهای کسب و کار

فرآیندها: استقرار و نگهداری حاکمیت مدیریت فرآیندی، تعریف و مدیریت چارچوب‌های فرآیندی، تعریف فرآیندها، مدیریت عملکرد فرآیندها، بهبود فرآیندها

گروه فرآیند ۱۳-۲: مدیریت پورتفولیو، برنامه‌ها و پروژه‌ها

فرآیندها: مدیریت پورتفولیو، مدیریت برنامه‌ها، مدیریت پروژه‌ها

گروه فرآیند ۱۳-۳: مدیریت کیفیت سازمان

فرآیندها: استقرار الزامات کیفیت، ارزیابی عملکرد براساس الزامات، مدیریت عدم انطباق‌ها، استقرار و نگهداشت سیستم مدیریت کیفیت سازمان

گروه فرآیند ۱۳-۴: مدیریت تغییر

فرآیندها: برنامه‌ریزی برای تغییر، طرح‌ریزی تغییر، اجرای تغییر، بهبود پایدار

گروه فرآیند ۱۳-۵: توسعه و مدیریت قابلیت‌های مدیریت دانش در سطح سازمان

فرآیندها: توسعه استراتژی مدیریت دانش، ارزیابی قابلیت‌های مدیریت دانش، طراحی و اجرای قابلیت‌های مدیریت دانش، تکامل و پایدارسازی قابلیت‌های مدیریت دانش

گروه فرآیند ۶-۱۳: اندازه‌گیری و یادگیری/بهبود کارایی

فرآیندها: ایجاد و مدیریت استراتژی عملکرد سازمانی، مقایسه و بهبود کارایی عملکرد، ارزیابی عملکرد فرآیند

گروه فرآیند ۷-۱۳: مدیریت ایمنی و بهداشت محیط زیست

فرآیندها: تعیین تأثیرات ایمنی و بهداشت محیط زیست، توسعه و اجرای برنامه‌های کارکردی ایمنی و بهداشت محیط زیست، آموزش و تربیت کارکنان عملیاتی، پایش و مدیریت برنامه کارکردی مدیریت ایمنی و بهداشت محیط زیست

گروه فرآیند ۸-۱۳: توسعه، مدیریت و ارزیابی تحلیل‌ها

فرآیندها: توسعه و مدیریت فرضیه‌ها، جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل داده‌ها، گزارش‌گری داده‌ها، شناسایی و تعیین اقدامات اصلاحی

بخش دوم :

**کاربردهای مدیریت استراتژیک در
کارآفرینی سازمانی**

مقدمه

درباره‌ی نقش بنیادین کارآفرینی در توسعه اقتصادی کشورها، اجماع عمومی وجود دارد. کارآفرینی، با ارایه محصولات و خدمات جدید، ایجاد شغل‌های جدید، ایجاد بازارهای جدید و صادرات و درآمدهای مالیاتی بیش‌تر، به رشد اقتصادهای بومی کمک می‌کند. نقش کارآفرینی در اقتصاد، در دو بعد کارآفرینی سازمانی و ایجاد کسب و کارهای نوپا، کوچک و متوسط قابل بررسی است. با وجود این‌که بسیاری از جنبه‌های مدیریت استراتژیک در تمامی سازمان‌ها یکسان است، اما برخی ویژگی‌های مدیریت استراتژیک به نوع، اندازه و عمر سازمان وابسته است. برای مثال، نرخ شکست و ناکامی شرکت‌های کوچک و متوسط، بسیار بالا است. به نحوی که بیش‌تر این کسب و کارها، در سه سال نخست شروع فعالیت، با ورشکستگی مواجه می‌شوند و در برخی کشورهای در حال توسعه مانند آفریقای جنوبی و برزیل، نرخ شکست کسب و کارهای نوپا تا ۸۰ درصد گزارش شده است (فاتوکی^{۹۰}، ۲۰۱۴).

۲-۲- مدیریت استراتژیک و کارآفرینی شرکتی

۲-۲-۱- مدیریت استراتژیک و فرآیند کارآفرینانه

تفکر و مدیریت استراتژیک، یکی از ابزارهای مهم کارآفرینان برای دستیابی به اهداف و در رأس آن‌ها، چشم‌انداز کارآفرینانه هستند. استراتژی در تمام شکل‌ها، اعم از اندیشیده‌شده یا نوظهور، راهی برای تحقق چشم‌انداز کلان کارآفرین و هماهنگ‌کننده‌ی کلیه اقدام‌ها برای خلق مزیت رقابتی است. همچنین، مدیریت استراتژیک با ارزیابی محیط داخلی و خارجی، یک سامانه‌ی اطلاعاتی جامع برای تصمیم‌گیری کارآفرینان فراهم می‌کند. در پیش گرفتن مسیر تعیین‌شده توسط استراتژی، برای

⁹⁰. Fatoki

کارآفرینان اطمینان خاطر ایجاد می‌کند و خطرهای احتمالی را کاهش می‌دهد. در این راستا، کارآفرینان باید چندین تصمیم مهم برای تدوین استراتژی بگیرند (مازارول و ریبود^{۹۱}، ۲۰۰۶):

چه اهدافی تدوین خواهد شد؟

چه کسانی مسئول تدوین اهداف هستند؟

اهداف برای چه کسانی (سازمان، واحدها، تیم‌ها و افراد) تدوین خواهند شد؟

ماهیت اهداف چیست؟ مالی یا استراتژیک؟

کدام اهداف قابل مذاکره هستند؟ اگر هستند، از چه راهی و به وسیله‌ی چه کسی؟

چه اطلاعاتی برای پویش اهداف، مورد نیاز است؟

چه اطلاعاتی باید گردآوری و ذخیره شود؟ چه کسانی به این اطلاعات دسترسی خواهند داشت؟

چه پاداشی برای دستیابی به اهداف در نظر گرفته خواهد شد؟ در صورت دستیابی به اهداف،

چه کسانی مسئول خواهند بود؟ (ناییجی و پناهی‌فر، ۱۳۹۶).

۲-۲-۲- نقاط اشتراک مدیریت استراتژیک و کارآفرینی

با وجود این که از تلاش‌های صورت گرفته برای یکپارچه‌سازی مدیریت استراتژیک و کارآفرینی زمان زیادی نمی‌گذرد، اما ابعاد مشترکی میان این دو وجود دارد (لیوک و ورین^{۹۲}، ۲۰۰۶). مدیریت استراتژیک و کارآفرینی، به عنوان دو محور مهم مدیریت، بر ستانده‌های سازمانی مانند رشد، سودآوری،

^{۹۱}. Mazzarol and Reboud

^{۹۲}- Luke & Verreynne

عملکرد و بهره‌وری تأثیر دارند. با جست‌وجو در ادبیات کارآفرینی و مدیریت استراتژیک، چندین زمینه مشترک قابل شناسایی است (تانتانو^{۹۳}، ۲۰۰۸ و دوگان^{۹۴}، ۲۰۱۵).

کشف، ارزیابی و به‌کارگیری فرصت: فرصت بخش جدایی‌ناپذیر از مفهوم کارآفرینی است، به نحوی که برخی صاحب‌نظران، کارآفرینی را چیزی جز شناسایی و به‌کارگیری فرصت‌ها نمی‌دانند (هیت و همکاران، ۲۰۰۱). در مدیریت استراتژیک، فرصت در تحلیل محیط خارجی مطرح می‌شود و به‌عنوان مبنایی برای کسب مزیت رقابتی استفاده می‌شود.

یادگیری سازمانی^{۹۵}: کارآفرینی مستلزم ایجاد فرآیندهای باز و قابلیت‌های یادگیری سازمانی است. نقش یادگیری سازمانی بر کارآفرینی در صنایع مختلف، متفاوت است و هر چه فناوری‌های مورد استفاده پیچیده‌تر و دانش موردنیاز شرکت بیش‌تر می‌شود، لزوم ایجاد حلقه‌های یادگیری افزایش می‌یابد. در شرکت‌های با فناوری بالا^{۹۶} که در محیط‌های متلاطم فعالیت می‌کنند، نه تنها یادگیرنده بودن سازمان برای موفقیت ضروری است، بلکه بدون یادگیری، خروج از گردونه رقابت و سقوط شرکت حتمی خواهد بود (ون کروگ^{۹۷} و همکاران، ۲۰۰۰ و کلارک^{۹۸} و همکاران، ۲۰۰۶).

یادگیری سازمانی در ادبیات مدیریت استراتژیک نیز دارای اهمیت زیادی است و ارتقای ظرفیت رقابتی از طریق افزایش دانش و یادگیری، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع کسب مزیت رقابتی شناخته می‌شود، چرا که به‌علت سرعت تغییرات، دستیابی به یادگیری موردنیاز برای حل واقعی مسئله، دشوار است و تقلید از این منبع، برای رقبا پرهزینه خواهد بود (مونتورو- سانچز و سوریانو، ۲۰۱۱).

رشد، انعطاف‌پذیری و تغییر: مینتربرگ و واترز (۱۹۹۰) رشد را هدف کلیدی کارآفرینی در سازمان‌های کوچک و بزرگ می‌دانند. این رشد از طریق استفاده از فرصت‌ها حاصل می‌شود و به‌تدریج، به افزایش منابع مشهود و نامشهود شرکت می‌انجامد. انعطاف‌پذیری، دیگر ویژگی شرکت‌های کارآفرین

^{۹۳}- Tantau

^{۹۴}- Dogan

^{۹۵}- Organizational learning

^{۹۶}- High technology

^{۹۷}- VonKrogh

^{۹۸}- Clarke

است که به معنای میزان سازگاری سازمان با تغییرهای محیطی است. ایجاد انعطاف در شرکت‌های بزرگ دشوارتر است و معمولاً این شرکت‌ها، به علت دیوانسالاری^{۹۹} و رسمیت بالا، در برابر تغییرها مقاومت می‌کنند. برای ایجاد انعطاف‌پذیری، مدیریت استراتژیک، باید به صورت مستمر، محیط خارجی را پایش کند و مدیریت، تصمیم‌ها را در راستای استفاده از فرصت‌های سودآوری و رشد، اخذ کند (نائجی و پناهی فر، ۱۳۹۶).

عدم اطمینان و خطرپذیری: عدم اطمینان محیطی، کارآفرینی و مدیریت استراتژیک را به یک‌دیگر پیوند می‌دهد. فعالیت کارآفرینانه، به علت نبودن و عدم اطمینان با دشواری روبه‌روست و مدیریت استراتژیک با ابزارهایی که ارایه می‌دهد، از خطرهای این عدم اطمینان می‌کاهد. استراتژی کارآفرینانه، مبتنی بر حرکت بیش فعال برای کسب مزیت رقابتی در بازار است، به نحوی که بتوان به بهترین ترکیب خطر و سود دست یافت (نائجی و پناهی فر، ۱۳۹۶).

۲-۳- استراتژی‌های ورود کارآفرینانه

برای شروع هر فعالیت کارآفرینانه‌ای، باید استراتژی منحصر به فردی تدوین و اجرا شود. ارایه محصولات و خدمات جدید یا ورود به بازارهای جدید، پیچیدگی‌های زیادی دارد که نیازمند پاسخ هوشمندانه و مبتنی بر الگوهای رایج مدیریت استراتژیک است. این الگوها که استراتژی‌های ورود^{۱۰۰} نامیده می‌شوند، نقش زیادی در موفقیت کارآفرینان دارد و شرکت‌هایی که در گام نخست ورود به بازار ناکام شوند، به ندرت می‌توانند عملکرد نهایی مثبتی داشته باشند. استراتژی‌های ورود، با توجه به بازار هدف و ارزش ارایه‌شده، متفاوت هستند (نائجی و پناهی فر، ۱۳۹۶).

قلمرو محصول/بازار

^{۹۹} - Bureaucracy

^{۱۰۰} - Entry strategies

نخستین انتخاب در استقرار کسب و کار، تعیین قلمرو محصول/ بازار است. در قلمرو محصول، شرکت تصمیم می‌گیرد چه محصولاتی را و با چه تنوعی به بازار عرضه کند. عوامل زیادی مانند ویژگی‌های محصول، کیفیت محصول، الگوهای استفاده از محصول از نظر مکان، زمان و کمیت، موضع‌یابی بازار نام تجاری و تصویر ذهنی مشتریان، بر قلمرو محصول تأثیر می‌گذارند. قلمرو بازار، بیان‌گر تقسیم‌بندی بازار از نظر نیازهای مشتریان است و بر اساس معیارهای متنوعی مانند ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، روان‌شناختی، رفتاری و جغرافیایی تعیین می‌شود. شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود در نیازهای مشتریان، عامل اصلی قرار گرفتن در هر بخش از بازار است (کاتلر و آرمسترانگ^{۱۰۱}، ۲۰۱۳). تعیین قلمرو بازار و محصول، بخشی از تفکر بازاریابی هستند و زمینه تصمیم‌گیری را برای استراتژی ورود فراهم می‌کنند. عموماً پنج استراتژی عمومی برای ورود به ابزار براساس قلمرو محصول/ بازار وجود دارد (ویکهام^{۱۰۲}، ۲۰۰۶):

ورود متمرکز^{۱۰۳}: انتخاب یک قلمرو محصول/ بازار منحصر به فرد و کاملاً تعریف شده

گسترش محصول^{۱۰۴}: ارایه گستره‌ی وسیعی از محصولات به یک بازار منحصر به فرد و کاملاً تعریف شده

گسترش مشتری^{۱۰۵}: ارایه یک محصول یا گستره‌ی محدودی از محصولات به گروه وسیعی از مشتریان

همگونی^{۱۰۶}: ارایه گستره‌ی وسیعی از محصولات به گروه وسیعی از مشتریان. همه‌ی بخش‌های محصول/ بازار به هم ارتباط دارند و هم راستا محسوب می‌شوند

پراکندگی^{۱۰۷}: ارایه محصولات بسیار متنوع، به مشتریان بسیار مختلف. این بخش‌ها با هم ارتباط و نزدیکی زیادی ندارند (نائجی و پناهی‌فر، ۱۳۹۶).

¹⁰¹ - Kotler & Arenstrong

¹⁰² - Wickham

¹⁰³ - Focused entry

¹⁰⁴ - Product spread

¹⁰⁵ - Customer spread

¹⁰⁶ - Adjacency

رویکرد رقابتی

یکی از پرسش‌های کلیدی که هر کسب و کاری باید پاسخ دهد، نحوه ارزش آفرینی برای مشتریان است. به عبارت دیگر، شرکت باید توجیه قابل قبولی داشته باشد که چرا مشتری باید از این شرکت خرید کند و سراغ رقبا نرود. این پرسش کلیدی در قالب رویکرد رقابتی پاسخ داده می‌شود و مشخص می‌کند مسیر متفاوت شرکت نسبت به رقبا، موجود برای دستیابی به سود بالاتر از متوسط صنعت چیست. چندین استراتژی عمومی برای رویکرد رقابتی وجود دارد. (ویکهام، ۲۰۰۶):

ارایه یک محصول یا خدمت جدید: محصول یا خدمت نوآورانه، یا یک مزیت جدید برای مشتریان فراهم می‌کند، یا یک مسئله‌ی فعلی را از مشتریان حل می‌کند و یا خلق مزیت و حل مسئله را هم زمان به همراه می‌آورد.

ارایه ارزش بیش‌تر: ارزش بیش‌تر به مشتریان، بر مبنای ارایه قیمت‌های پایین‌تر، یا خدمات و کیفیت مطلوب‌تر و یا ترکیب هم زمان قیمت کمتر و خدمات و کیفیت بیش‌تر صورت می‌گیرد.

ایجاد روابط جدید: برای پیش‌برد و تسهیل کارآفرینی، باید شبکه‌ای از روابط مبتنی بر اعتماد ایجاد شود. کارآفرینان، می‌توانند با ایجاد روابط جدید میان تأمین‌کنندگان و مشتریان و مدیریت بهتر روابط، هزینه‌ها را کاهش یا ارزش ارایه‌شده را افزایش دهند.

انعطاف‌پذیری بیش‌تر: نیازهای مشتریان و خواسته‌های بازار، به صورت پیوسته، در حال تغییر است. این تغییرها، فرصتی برای شرکت‌های پیشرو فراهم می‌کند که پیش از رقبا، نیازهای جدید را پوشش دهند. شرکت‌های کارآفرین با ایجاد ساختارهای منعطف، نشانه‌های محیطی را به سرعت دریافت و ارزیابی می‌کنند و بهترین اقدام‌ها را به اجرا درمی‌آورند.

مسئولیت‌پذیری بیش‌تر: تعهد نسبت به نیازهای بازار، رسیدگی مستمر به شکایت‌ها و نارضایتی‌های مشتریان، توجه به خواسته‌های اجتماعی در حال ظهور مانند دغدغه‌های زیست‌محیطی و ملتزم شناخته

شدن به اخلاق، از روش‌های مختلف کسب مزیت رقابتی براساس مسئولیت‌پذیری اجتماعی است (نائجی و پناهی‌فر، ۱۳۹۶).

تحلیل استراتژی اقیانوس آبی

مفهوم اقیانوس آبی، بر اساس این ایده شکل گرفته است که تنها راه کسب موفقیت در یک بازار، دست کشیدن از رقابت با رقبای سنتی و تمرکز بر بازارهای جدید است. برای تشریح بیش‌تر این مفهوم، باید تفاوت اقیانوس آبی و اقیانوس قرمز مشخص شود. اقیانوس قرمز، قلمروها و بازارهای شناخته‌شده‌ی فعلی است. در مقابل، اقیانوس آبی، بازارهای ناشناخته‌ای است که باید کشف یا ایجاد شود. در اقیانوس‌های قرمز، مرزهای بازار تعریف‌شده و پذیرفته شده است و قوانین و عرف رقابت برای همه مشخص است (کیم و ماوبورگن^{۱۰۸}، ۲۰۰۵). شرکت‌هایی که در اقیانوس قرمز رقابت می‌کنند، به دنبال کسب سهم بیش‌تری از تقاضای بازار موجود هستند. وجود رقبای زیاد که هر یک پیشنهادهایی برای جذب مشتریان بیش‌تر دارند، این بازارها را بسیار شلوغ و سودآوری و رشد را محدود می‌کند. محصولات شرکت‌های مختلف، چندان تفاوتی با هم ندارند و در عین حال، هزینه‌های زیادی صرف ارتقای نام برند در بازار می‌شود که در نهایت، پول آن از جیب مشتری پرداخت می‌شود. برای تشریح تمایز اقیانوس‌های آبی و قرمز، ویژگی‌های این دو اقیانوس در جدول ۲-۲ آمده است.

¹⁰⁸ - Kim & Mauborgne

جدول ۲-۲. اقیانوس آبی در مقابل اقیانوس قرمز (کیم و ماوورگن، ۲۰۰۵)

استراتژی اقیانوس قرمز	استراتژی اقیانوس آبی
رقابت در فضای بازار فعلی	ایجاد فضای بازار بدون رقیب
پیروزی در رقابت	رقابت در یک بازار غیر مرتبط
پاسخ به تقاضای موجود	ایجاد تقاضای جدید
ایجاد تعادل میان ارزش- قیمت	شکستن تعادل ارزش- قیمت فعلی
هم‌سویی کل سیستم شرکت برای انتخاب یکی از استراتژی‌های متمایزسازی و رهبری هزینه	هم‌سویی کل سیستم شرکت، در استفاده هم‌زمان از استراتژی‌های متمایزسازی و رهبری هزینه

کیم و ماوورگن (۲۰۰۵)، ۱۰۸ شرکت تازه راه‌اندازی شده را مورد مطالعه قرار دادند که از میان این شرکت‌ها، ۸۶ درصد، تنها بهبود اندکی در فضای بازار فعلی ایجاد کرده بودند و به عبارت دیگر، در اقیانوس قرمز شکل گرفته بودند. این در حالی بود که ۶۲ درصد کل درآمد و تنها ۲۹ درصد کل سود این ۱۰۸ شرکت، متعلق به شرکت‌های منطقه قرمز بوده است. براساس این مطالعه، با این که تعداد شرکت‌های منطقه آبی کمتر از یک‌ششم شرکت‌های منطقه قرمز است، اما سود آن‌ها بیش از یکی‌ونیم برابر است (نائیجی و پناهی‌فر، ۱۳۹۶).

چهارچوب اقدام‌های رقابتی برای دستیابی به اقیانوس آبی

برای ایجاد اقیانوس‌های آبی، باید ارزش‌های جدیدی به بازار ارایه شود که هم‌زمان، دو استراتژی متمایزسازی و هزینه‌ی پایین را پوشش دهد. در این راستا، کیم و ماوورگن (۲۰۰۵)، چهار پرسش مطرح کرده‌اند که پاسخ به آن‌ها، به تدوین منطق استراتژیک و مدل کسب‌وکار کمک می‌کند. چهار پرسش عبارت‌اند از:

کدام عوامل مانع رشد شرکت است و باید حذف شود؟

کدام یک از عوامل، مزیت رقابتی پیشین را در صنعت فراهم نمی کنند و باید کاهش یابند؟

کدام یک از عوامل، مزیت رقابتی فزاینده‌ای در صنعت فراهم می کنند و باید افزایش یابند؟

کدام عوامل، هرگز در صنعت ارایه نشده بود و باید ایجاد شود؟

نخستین پرسش، به دنبال عواملی است که مدت زیادی در یک صنعت منبع مزیت رقابتی بوده است و در حال حاضر، از ارزش کمی برخوردار است یا اصولاً فاقد ارزش شده است. گاهی اوقات، نیازهای خریداران و مشتریان تغییر می کند، اما شرکت‌ها آن‌چنان بر عوامل قدیمی تأکید می کنند یا از یک‌دیگر الگو می گیرند که تغییر را احساس نمی کنند.

در دومین پرسش، کالاها و خدماتی شناسایی می شوند که توان و انرژی بیش از حدی از شرکت صرف می کنند. این در حالی است که این تمرکز بیش از حد بر این دسته محصولات و خدمات، تنها ساختار هزینه را افزایش می دهد، بدون آن که سودی عاید شرکت کند.

در پاسخ به سومین پرسش، شرکت به دنبال یافتن محصولات و خدماتی است که جذابیت‌های در حال رشدی دارند و سرمایه‌گذاری روی آن‌ها، به توسعه شرکت و دستیابی به سود بالاتر از متوسط کمک می کند. در نهایت، پاسخ به چهارمین پرسش، به ایجاد یک تغییر بنیادین در الگوی ارزش آفرینی شرکت منجر می شود که مبتنی بر تقاضای جدید و یا تغییر قیمت گذاری استراتژیک صنعت است.

دو پرسش نخست، یعنی حذف و کاهش، بر اساس کاهش ساختار هزینه‌ی شرکت نسبت به رقبا شکل گرفته‌اند. مدیران به‌ندرت از سرمایه‌گذاری روی عواملی که صنعت همچنان روی آن‌ها رقابت می کند، دست برمی دارند. زیرا آن‌ها نمی‌خواهند خود را درگیر خطرهای تصمیم‌های نوآورانه کنند و از منطق استراتژیک صنعت فاصله بگیرند. دو پرسش بعدی، بر خلق ارزش و ایجاد تقاضای جدید، تمرکز دارند و بیش‌تر بر جنبه‌های ایجابی تأکید می کنند. در مجموع، این چهار پرسش، به شرکت‌های فعال در صنعت امکان می‌دهند سیستم ارزش آفرینی خود را بر مبنای بهینه‌سازی هم‌زمان ساختار هزینه و متمایزسازی تنظیم کنند (نائیجی و پناهی فر، ۱۳۹۶).

۲-۴- مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک، برای ارتقای کارآفرینی سازمانی

نتایج مطالعات مختلف نشان می‌دهد، علت ناکامی بسیاری از شرکت‌های کارآفرین، بی‌توجهی به پویایی‌های محیطی و عدم وجود طراحی‌های استراتژیک متناسب با اقتضائات خاص این شرکت‌ها است. به نحوی که بسیاری از پژوهش‌گران، کارآفرینی را چیزی جز فرآیندی سازمانی که به بقاء و عملکرد شرکت کمک می‌کند، نمی‌دانند (ایرلند و همکاران، ۲۰۰۹ و گلایزر و کر^{۱۰۹}، ۲۰۰۹). از این‌رو، بررسی نقش عوامل استراتژیک در کارآفرینی، نتایج ارزشمندی دارد و خطرهای عملیاتی این شرکت‌ها را کاهش می‌دهد.

انتریالگو^{۱۱۰} و همکاران (۲۰۰۰)، پیشنهاد کرده‌اند که پنج مولفه‌ی مهم مدیریت استراتژیک، شامل تجزیه و تحلیل، گستره‌ی برنامه‌ریزی، انعطاف‌پذیری، افق زمانی و نگرش‌های کنترلی، باید به‌نحوی طراحی شوند که از ارتقای کارآفرینی سازمانی پشتیبانی کنند که در ادامه، ویژگی‌های این پنج مؤلفه را در شرکت‌های کارآفرین بررسی می‌کنیم.

تجزیه و تحلیل: تجزیه و تحلیل، به کسب اطلاعات و تحلیل رویدادها و روندهای محیطی سازمان اشاره دارد و بیش‌تر یک فعالیت مدیریتی محسوب می‌شود. تجزیه و تحلیل، اطلاعات لازم را در خصوص رویدادهای مربوط به محیط خارجی فراهم می‌کند و عدم اطمینان را کاهش می‌دهد (گاروین^{۱۱۱}، ۲۰۰۲). همچنین این مؤلفه، به خطرپذیری و رفتار بیش‌فعال شرکت کمک می‌کند، زیرا شرکت با تجزیه و تحلیل کافی، با اطمینان بیش‌تری، اقدام به سرمایه‌گذاری می‌کند و این‌گونه، ادراک شرکت از خطر سرمایه‌گذاری کاهش می‌یابد (زهره، ۱۹۹۱). از منظر کارآفرینانه، تجزیه و تحلیل بیش‌ترین ارتباط را با مفهوم هوشیاری کارآفرینانه^{۱۱۲} دارد که بیان‌گر آمادگی کارآفرین، برای دریافت علائم و پیام‌های محیطی است و بیش‌تر در ادبیات تشخیص فرصت، مورد بحث قرار می‌گیرد (نائیجی و پناهی‌فر، ۱۳۹۶).

¹⁰⁹ - Glaeser and Kerr

¹¹⁰ - Entrialgo

¹¹¹ - Garvin

¹¹² - Entrepreneurial alertness

انعطاف‌پذیری: موفقیت برنامه استراتژیک هر شرکت، مستلزم انعطاف‌پذیری آن در برخورد با فرصت‌ها/ تهدیدهای محیطی است. هر چه محیط یک شرکت، پویاتر و پیچیده‌تر باشد، نیاز به انعطاف‌پذیری افزایش می‌یابد. به‌نحوی که شرکت‌ها در محیط‌های بسیار پیچیده، سیستم‌هایی رسمی برای برنامه‌ریزی منعطف مستقر می‌کنند (کوکالیس^{۱۱۳}، ۱۹۸۹). در این راستا، انتریالگو و همکاران (۲۰۰۰)، شیوه برنامه‌ریزی سناریویی را برای شرکت‌های کارآفرین توصیه کرده‌اند.

سیستم برنامه‌ریزی منعطف، به شرکت‌های کارآفرین اجازه می‌دهد به سرعت برنامه‌های استراتژیک خود را برای بهره‌گیری از فرصت‌ها تعدیل کنند و به‌صورت اثربخش، با تغییرهای محیط بیرونی، سازگار شوند. شرکت‌های کارآفرین و شرکت‌های کوچک و متوسط، به‌علت در اختیار داشتن منابع کمتر برای تأثیرگذاری بر محیط، معمولاً منفعل‌تر هستند و سعی می‌کنند از برنامه‌های استراتژیک و ساختارهای منعطف‌تری برای سازگاری با محیط استفاده کنند (نائجی و پناهی‌فر، ۱۳۹۶).

افق برنامه‌ریزی: افق برنامه‌ریزی، بیان‌گر طول دوره‌ی زمانی برنامه‌ریزی یک شرکت است (آلوارز و بارنی^{۱۱۴}، ۲۰۰۷). معمولاً شرکت‌های کارآفرین، اعتقاد چندانی به برنامه‌ریزی‌های بلندمدت ندارند و افق‌های زمانی کمتر از پنج سال را انتخاب می‌کنند. البته پشت این اعتقاد، یک استدلال قوی وجود دارد. زمانی که محیط، به‌طور پیوسته تغییر می‌کند و شرکت از توان کمی برای اثرگذاری بر عوامل محیطی برخوردار است، برنامه‌های بلندمدت‌تر چندان با واقعیت‌های میدانی سازگاری نخواهند داشت. با این حال، در بسیاری از مطالعات، بین افق زمانی برنامه‌ریزی استراتژیک و درجه کارآفرینی، رابطه‌ای مشاهده نشده است (انتریالگو و هماران، ۲۰۰۰ و نائجی و امیری، ۱۳۸۹).

گستره‌ی برنامه‌ریزی: واژه گستره‌ی برنامه‌ریزی، به میزان مشارکت کارکنان در فعالیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت اشاره دارد. به چند دلیل، گسترده بودن مشارکت در برنامه‌ریزی، فرآیندهای کارآفرینانه را تسهیل می‌کند. نخست این که کارکنان سطح‌های پایین‌تر، به‌صورت مستقیم با مشتریان در ارتباط هستند و درک عینی‌تری از مسائل و نیازهای مشتریان دارند. این نزدیکی به بازار،

¹¹³ - Kukalis

¹¹⁴ Alvarez & Barney

می‌تواند به تشخیص فرصت‌ها کمک کند. دوم این که گستره‌ی وسیع برنامه‌ریزی، به مشارکت فعال مدیران عملیاتی و میانی در فرآیند برنامه‌ریزی مشروعیت می‌دهد و امکان بهره‌گیری از ایده‌های خوب این مدیران فراهم می‌شود. سوم این که با مشارکت تمامی سطح‌های سازمان در برنامه‌ریزی، تنوع نقطه‌نظرها و ایده‌ها در تدوین برنامه‌های استراتژیک افزایش می‌یابد. شواهد تجربی نیز نقش مشارکت را در کارآفرینی تأیید می‌کند. برای مثال، نتایج یک مطالعه، بیان‌گر این است که فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های کارآفرین موفق، مشارکتی و وابسته به کارکنان متخصص است (آیرلند و همکاران، ۲۰۰۹).

کنترل: هدف سیستم‌های کنترلی، اطمینان از دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت است. کنترل‌های استراتژیک و کنترل‌های مالی دو شکل اصلی کنترل هستند که البته کنترل‌های استراتژیک و مالی تناقضی با یک‌دیگر ندارند و به‌عنوان روش‌های کنترل مکمل، مورد استفاده قرار می‌گیرند. کنترل‌های مالی، بیش‌تر بر معیارهای مالی و کمی همچون میزان فروش، سود خالص و نسبت‌های بدهی و نقدینگی تمرکز دارد. در مقابل، کنترل‌های استراتژیک میزان دستیابی به استراتژی‌ها و اهداف شرکت را مورد تأکید قرار می‌دهند، کنترل‌های استراتژیک، خلاقیت را تشویق می‌کنند و فرصت لازم را از طریق نوآوری فراهم می‌آورند. بنابراین بیش‌تر با توسعه کارآفرینی مربوط دانسته می‌شوند (هوسر^{۱۱۵} و همکاران، ۲۰۰۵). در مقابل، کنترل‌های مالی به دنبال ایجاد دیوان‌سالاری و استانداردسازی تصمیم‌ها و رفتارها هستند و انضباط زیادی در فرآیندهای کنترل اعمال می‌کنند. سازمان‌های بزرگ و محافظه‌کار، به‌علت پیچیدگی‌ها و الزامات قانونی مانند قوانین کار و مالیات، بیش‌تر به کنترل‌های مالی گرایش نشان می‌دهند (نائیجی و پناهی‌فر، ۱۳۹۶).

¹¹⁵ - Hauser

بخش سوم:

**پیشینه تحقیق و استخراج شاخص‌های استراتژی در
کار آفرینی**

۲-۳- پیشینه تحقیق

۲-۳-۱- تحقیقات خارجی

زو فال و همکاران در سال ۲۰۱۹ در مقاله ای به بررسی الگوهای مدل کسب و کار پیشگامان پایداری پرداختند. بر اساس انواع طرح‌های مدل کسب و کار در نمونه، یافته‌ها هفت الگوی مدل کسب و کار پایدار را نشان می‌دهد که از نظر گزاره ارزش، ایجاد ارزش و تحویل ارزش و همچنین جذب ارزش توضیح داده شده است. یک یافته کلیدی این است که اکثر الگوهای فراتر از یک مرحله چرخه زندگی واحد به مراحل دیگر گسترش می‌یابد، که به آن‌ها امکان می‌دهد راه‌حلهای جامع تری نسبت به مدل‌های پایدار تک فاز ایجاد کنند.

مازوز و همکاران در سال ۲۰۱۶ در مقاله ای به بررسی مدیریت استراتژیک در ادارات عمومی: یک رویکرد مبتنی بر نتیجه مدیریت دولتی استراتژیک پرداختند. به عنوان یک شاخه از دانش، استراتژی آموزش داده شده و برای بیش از نیم قرن است که به آن عمل می‌شود. با این حال، هنوز هم فقدان اجماع در اطراف اثربخشی استراتژی موجود در ادارات دولتی وجود دارد. این موضوع یک موضوع بین‌المللی امور اداری است که در تحقیقات پیشرفته ادعا شده است که در عصر مدیریت مبتنی بر نتایج حاصل، رهبران باید یک رویکرد مبتنی بر فرآیند جهت استراتژی خود اختصاص دهند. در انجام این کار، به فرآیندهای استراتژیک که آن ممکن است برای حمایت و حفاظت نهادهایی که در خدمات منافع مشترک و منافع عمومی و ارایه خدمات عمومی با استفاده از نتایج اقدامات عمومی صورت گیرد، تاکید شده است. از نقطه نظر فرآیند مبتنی بر این دیدگاه، استراتژی مدیریت عمومی بعد از آن فرض می‌شود که تحلیلگران و رهبران دولتی باید از خصوصیات نهادهای دولتی آگاه تر باشند. به طور خاص، آگاهی کامل درباره راه‌هایی که مقامات دولتی در تعامل با ارزش‌های اساسی، ساختار، چارچوب‌های قانونی و ابزار ادارات عمومی لازم است، ضروری می‌باشد.

دوگان در سال ۲۰۱۵ در مقاله‌ای به بررسی تقاطع کارآفرینی و مدیریت استراتژیک: کارآفرینی استراتژیک پرداخته است. کارآفرینی استراتژیک مبتنی بر ادغام کارآفرینی و مدیریت استراتژیک است. کارآفرینی استراتژیک یک رویکرد جدید در ادبیات مدیریت است. علاوه بر این، دنیای تجارت امروز نیاز به جهت‌گیری به سمت کارآفرینی استراتژیک دارد. کارآفرینی استراتژیک نیز برای شرکت‌ها برای ایجاد حداکثر ثروت ضروری است. در این مطالعه، کارآفرینی استراتژیک که تقاطع کارآفرینی و مدیریت استراتژیک است، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

شهابی و همکاران در سال ۲۰۱۴ در مقاله‌ای به بررسی روش ANP-SWOT برای تجزیه و تحلیل، وابستگی متقابل و اولویت‌بندی استراتژی‌های صنعت قراضه فولاد ایران پرداختند. در این تحقیق، با طراحی یک مدل و اجرای عوامل استراتژیک کارآمد (قدرت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات)، از طریق تحلیل SWOT، استراتژی‌های مورد استفاده، ST، SO، WO، و WT تعیین می‌شود. این مدل شامل چهار عامل، ۱۴ عامل فرعی و هشت استراتژی است. از آنجا که روش SWOT قادر به رتبه‌بندی عوامل و استراتژی‌ها نیست، تکنیک MADM برای تعیین اولویت آن‌ها استفاده شده است. وابستگی بین عوامل بر اولویت استراتژی‌ها تاثیر می‌گذارد. بنابراین، روش‌های AHP و ANP به‌طور جداگانه برای بررسی این که آیا وابستگی در میان عوامل، اولویت‌های استراتژی‌ها را تغییر می‌دهد، مقایسه شده است. مقایسه نتایج حاصل از روش‌های AHP و ANP نشان می‌دهد که وابستگی در میان عوامل در روش ANP، تغییرات عمده‌ای را در رتبه‌بندی جایگزین‌ها به ویژه برای گزینه‌های اصلی ایجاد می‌کند.

کراسنیک و کومه در سال ۲۰۱۳ در مقاله‌ای به بررسی کارآفرینی و مدیریت استراتژیک پرداختند. هدف از این مطالعه، مشاهده اهمیت کارآفرینی و فعالیت‌های استراتژیک در بخش کسب و کارهای کوچک و متوسط در کوزوو بوده است. موضوع بر اساس ادبیات و شیوه‌های گسترده در بخش توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط و اهمیت بسیار زیاد فعالیت‌های استراتژیک در راستای رشد بنگاه‌ها توسعه یافته است. در طول تهیه این مطالعه، طیف وسیعی از روش‌ها برای تحقیق و مطالعه در مورد توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط در عصر جهانی‌شدن استفاده شده است. با استفاده از نمونه تحقیق

BSCK از سال ۲۰۱۰ و ۲۰۱۱، نتیجه‌گیری از این مطالعه نشان می‌دهد که اکثر مدیران عامل موافق بودند که اقدامات مختلفی که بنگاه‌ها در تلاش برای تحقق رفاه انجام می‌دهند، در شش حوزه اتفاق می‌افتد: نوآوری‌ها، شبکه‌ها، بین‌المللی کردن بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط، یادگیری سازمانی، تیم مدیریت ارشد و جهت‌گیری رشد. این نتیجه‌گیری نشان می‌دهد که کارآفرینی موفق و توسعه استراتژیک کسب و کارهای کوچک و متوسط با عواملی از قبیل: رهبری کسب و کارهای کوچک و متوسط، مؤسسات محلی و مرکزی، شرایط بخش مالی، ساختار بخش کسب و کارهای کوچک و متوسط، محیط کسب و کار و رویکردهای منطقه‌ای شرط می‌شود.

گرونر و همکاران در سال ۲۰۱۲ در مقاله‌ای به استفاده از ترکیبی از SWOT و AHP مطالعه موردی برای یک شرکت تولیدی پرداختند. تجزیه و تحلیل قدرت، ضعف، فرصت و تهدید (SWOT) یک ابزار رایج است که نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی) یک شرکت یا صنعت را با فرصت‌ها و تهدیدات (عوامل خارجی) محیط بازار بررسی می‌کند. فقدان تعیین رتبه‌بندی اهمیت برای عوامل SWOT، پیشنهاد شده است تا تجزیه و تحلیل SWOT را با روش تصمیم‌گیری چند متغیری به نام فرآیند سلسله مراتب تحلیلی (AHP) پیش‌بینی کنیم. رویکرد AHP مقایسه‌های دوگانه بین عوامل یا معیارها را به دست می‌دهد تا آن‌ها را اولویت‌بندی کند.

ایزر و همکاران در سال ۲۰۱۲ در مقاله‌ای به بررسی تأثیر خصوصیات مرتبط با مشاغل خانوادگی و برنامه‌ریزی استراتژیک بر کارآفرینی شرکت‌ها پرداختند. این مطالعه به بررسی روابط بین خصوصیات مرتبط با مشاغل خانوادگی، برنامه‌ریزی استراتژیک و کارآفرینی در شرکت‌های خانوادگی پرداخته است. تأثیر چهار ویژگی (تمایل به تغییر، درگیری نسلی، فرصت‌های فن‌آوری درک شده، پرخاشگری رقابتی) که یکی از آن‌ها (پرخاشگری رقابتی) قبلاً مورد توجه قرار نگرفته بود، مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها حاکی از آن است که همه عوامل به جز درگیری نسلی در کارآفرینی شرکت‌ها تأثیر مثبت دارند. مشخص شد که تمایل به تغییر مهم‌ترین تأثیر را در کارآفرینی شرکت‌ها دارد. همچنین برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر مثبتی بر کارآفرینی شرکت‌ها دارد.

منطقی و زهرابی در سال ۲۰۱۱ در مقاله‌ای به ارایه چارچوب جامع پیشنهادی برای تدوین استراتژی: ترکیبی از کارت امتیازی متوازن، تحلیل SWOT، استراتژی ژنریک پورتر و استقرار تابع کیفیت فازی پرداختند. این مقاله یک چارچوب جامع برای تدوین استراتژی در سازمان‌ها را پیشنهاد می‌کند. این رویکرد مبتنی بر استراتژی‌های نوظهور به عنوان معیار انتخاب استراتژی‌های رقابتی است. در این روش، در ابتدا، پنج نیروی رقابتی پورتر را مورد بررسی قرار داده است. نیروها ماهیت رقابت در صنعت را تعیین می‌کنند. سپس با استفاده از ماتریس SWOT، استراتژی‌های اولیه سازمان را فرموله کرده و پس از آن، این استراتژی‌ها را به چهار دیدگاه BSC اختصاص داده است. سپس در نهایت با استفاده از این استراتژی‌ها، غربال‌گری و انتخاب استراتژی اولیه با استفاده از غربالگری فازی انجام شد.

لیچنر و فلورد در سال ۲۰۱۱ در مقاله‌ای به بررسی فعالیت‌های اثرگذار گروهی و عملکرد ابتکارات استراتژیک پرداختند. این مطالعه ارتباط بین فعالیت‌های اثرگذار گروهی و عملکرد ابتکارات استراتژیک را بررسی می‌کند. این نظریه اشاره می‌کند براین که استحکام این روابط وابسته به میزان ذاتی بودن اکتشاف در اهداف نوآوری است. تجزیه تحلیل ۹۶ نوآوری در سه شرکت بزرگ در حالی که اثبات می‌کند این فعالیت‌های اثرگذار گروهی برای اجرای ابتکارات اکتشافی‌تر، از اهمیت بیشتری برخوردارند، نقش تعدیل کننده اکتشاف (پژوهش) را برای استفاده از اختیارات رسمی و ایجاد ائتلاف، تایید و تقویت می‌کند. اگر چه رابطه مستقیم بین دلایل منطقی و عملکرد ابتکاری مهم است، هیچ دلیلی مبنی بر اثر تعدیل کننده برای این شکل از اثرگذاری وجود ندارد. نتایج نشان می‌دهد چگونه گروه‌های مرتبط با ابتکارات استراتژیک از اشکال مختلف اثرگذاری برای کاهش عدم اطمینان‌های سرمایه‌گذاری و سیاسی که محدود کننده عملکرد ابتکاری است استفاده می‌کنند.

الپکان و همکارانش (۲۰۱۰)، به بررسی حمایت‌های سازمانی برای تشویق کارآفرینی سازمانی و هم چنین تعامل بین سرمایه انسانی و افزایش عملکرد نوآورانه پرداخته‌اند و نتیجه گرفتند که اهمیت دادن به سرمایه انسانی به عنوان عامل مهمی برای افزایش رفتارهای نوآورانه در سازمان امری ضروری است.

کینی و همکاران (۲۰۰۸)، در پژوهش خود، مدلی برای کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ارائه کرده‌اند که در آن، عوامل مربوط به سازمان مانند ساختار، تصمیم‌گیری و کنترل، سیستم پاداش و انگیزش، فرهنگ و خطرپذیری، آینده‌نگری و عوامل محیطی مانند عوامل سیاسی، پیچیدگی، زیرساخت‌ها و تغییرات، بر کارآفرینی سازمانی تأثیر گذاشته و کارآفرینی سازمانی موجب ایجاد رشد و توسعه سازمان و بهره‌وری آن شده است.

۲-۳-۲- تحقیقات داخلی

شبرنگی و امیر نژاد در سال ۱۳۹۷ در مقاله‌ای به بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی کارآفرینی سازمانی در گروه ملی صنعتی فولاد ایران پرداختند. بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی کارآفرینی سازمانی در گروه ملی صنعتی فولاد ایران است. روش‌شناسی: این تحقیق بر اساس هدف کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی- علی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران، رؤیسان و کارشناسان گروه ملی صنعتی فولاد ایران بالغ بر ۵۲۵ نفر تشکیل می‌دهد. با استفاده از جدول کرجسی و مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۲۲۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده است. یافته‌ها: به منظور جمع‌آوری داده‌های پژوهش از سه پرسش‌نامه استاندارد: پرسش‌نامه مدیریت استراتژیک منابع انسانی (با چهار مؤلفه انتخاب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات) از نگو و همکاران (۲۰۰۸)، پرسش‌نامه کارآفرینی سازمانی (با چهار مؤلفه: نوآوری، ریسک‌پذیری، قدرت رقابتی، خودمختاری) از زهیر و همکاران (۲۰۱۶)، پرسش‌نامه عملکرد سازمانی (با دو بعد: عملکرد مالی و عملکرد انسانی) از زهیر و همکاران (۲۰۱۶) استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS و LISREL انجام گرفت. نتیجه‌گیری: نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق بیان‌گر آن بود که مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر کارآفرینی سازمانی و عملکرد سازمانی دارد؛

همچنین کارآفرینی سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و کارآفرینی سازمانی رابطه میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.

صمدی پور و همکاران در سال ۱۳۹۶ در مقاله‌ای به بررسی تأثیر استراتژی‌های تجاری شرکت‌های بیمه بر توسعه محصول جدید پرداختند. هدف از این مقاله بررسی تأثیراتی است که استراتژی‌های تجاری شرکت هم به‌طور مستقیم و هم به‌طور غیرمستقیم از طریق بازارگرایی بر آرایه و توسعه محصول جدید دارند. در این راستا چارچوبی آرایه شده است که بهره‌گیری شرکت‌ها از استراتژی رهبری هزینه، استراتژی تمایز و استراتژی تمرکز را به مشتری‌مداری، رقیب‌مداری و توسعه محصول جدید ربط می‌دهد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات از نوع تحقیقات کمی و غیر آزمایشی و از نظر نحوه اجرا، توصیفی از نوع همبستگی بود. تعداد ۱۷ شرکت خصوصی فعال در بازار بیمه ایران، جامعه آماری تحقیق حاضر بودند که در این تحقیق تمامی جامعه آماری به عنوان نمونه انتخاب شده است. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده گردید. روایی محتوایی پرسش‌نامه مورد تأیید متخصصان و اساتید حوزه مدیریت و بازاریابی قرار گرفت. پایایی پرسش‌نامه‌ها بر اساس ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۸۷ برآورد گردید. برای تجزیه و تحلیل از روش‌های آماری توصیفی و آمار استنباطی (آزمون‌های همبستگی، رگرسیون و مدل معادلات ساختاری) استفاده شد. نتایج این تحقیق حاکی از این بود که تأکید بیش‌تر بر استراتژی تمرکز باعث کاهش میزان توسعه و آرایه محصولات جدید شده و در عین حال تأثیری مثبت بر مشتری‌مداری خواهد داشت. استراتژی تمایز بر توسعه و آرایه محصول جدید، مشتری‌مداری و رقیب‌مداری توأماً تأثیر مثبت خواهد داشت و نهایتاً استراتژی رهبری هزینه فقط بر رقیب‌مداری مؤثر خواهد بود.

نادری بنی و همکاران در سال ۱۳۹۶ در مقاله‌ای به طراحی مدل مفهومی دست‌یابی به کارآفرینی سازمانی با رویکرد تلفیقی تحلیل سلسله مراتبی فازی میخایلووف و مدل‌یابی ساختاری تفسیری (مورد مطالعه: سازمان ورزش وجوانان استان یزد) پرداختند. تحقیق آرایه مدلی به منظور دست‌یابی به کارآفرینی سازمانی بر اساس عوامل مؤثر بر این مفهوم است که در این راستا از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی

میخایلو ف در کنار مدل‌یابی ساختاری تفسیری استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق را ۱۳ خبره آشنا با موضوع تشکیل می‌دهند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد از میان ۱۳ عامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی، نه عامل بیش از ۹۰ درصد اهمیت را از سوی خبرگان در دست‌یابی به کارآفرینی سازمانی دارا هستند که بر اساس این عوامل "محیط عام و خاص" ضمن کسب بیش‌ترین اهمیت در کنار "راهبرد" و "ویژگی کارکنان و مدیران" به عنوان زیربنای مدل نهایی تحقیق مشخص شدند. نتایج تحقیق می‌تواند به عنوان نقشه راه، مدیران سازمان را در دست‌یابی به کارآفرینی سازمانی راهنمایی کند.

یزدی مقدم و همکاران در سال ۱۳۹۴ در مقاله‌ای به بررسی کارآفرینی سازمانی و اثر آن روی سازمان‌های دولتی در شهر مشهد پرداختند. این مطالعه ۷۰ سازمان دولتی در مشهد را بررسی کرده است و برای تحلیل و آزمون‌های آماری برای روابط بین متغیرها از نرم افزار SPSS و PLS استفاده نموده‌اند. نتایج این مطالعه حاکی از آن است که گرایش کارآفرینانه و مدیریت کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی در مشهد وجود ندارد از آنجایی که در سازمان‌ها کارآفرینی سازمانی وجود ندارد.

ابراهیمی نژاد و قادری در سال ۱۳۹۲ در مقاله‌ای به بررسی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی صنایع غذایی شهرستان شیراز از دیدگاه مدیران پرداختند. هدف این مقاله بررسی تأثیر ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه، شامل رویکرد کارآفرینانه، کاوش محیطی، مشارکت در برنامه‌ریزی و انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی بر عملکرد سازمانی در صنایع غذایی شهرستان شیراز است. جامعه آماری تحقیق، ۹۰ نفر از مدیران ارشد صنایع غذایی در شهرستان شیراز می‌باشند. از پرسش‌نامه استاندارد برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از طریق مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار PLS انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد به جز کاوش محیطی، سایر ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه بر عملکرد تأثیر مثبت و معنی دار می‌گذارد.

نصیر زاده و همکاران در سال ۱۳۹۲ در مقاله‌ای به طراحی و تبیین مدل اجرایی استراتژی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد BSC پرداختند. هدف از انجام پژوهش طراحی و تدوین مدل اجرای استراتژی فدراسیون با رویکرد BSC بود. جامعه آماری پژوهش ۹۰ نفر از اعضای مجمع عمومی

فدراسیون، متخصصین و خبرگان آشنا به امور فدراسیون بودند که از بین آن‌ها برای بخش کمی ۷۹ نفر و در بخش کیفی ۱۱ نفر به‌طور هدف‌مند برای نمونه تحقیق انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز در بخش کمی از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شد که روایی آن مورد تایید متخصصین قرار گرفت، پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ محاسبه و در نهایت پایایی آن با ضریب ۰/۸۳ به تایید رسید. در بخش کیفی نیز از مصاحبه کیفی استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده در بخش کمی از آزمون مجذور کای، آزمون کلموگروف اسمیزنف و آلفای کرونباخ و در بخش کیفی از روش استقراء منطقی استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که فدراسیون کشتی دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد و ۱۶ هدف استراتژیک (۴ هدف در منظر مالی، ۵ هدف در منظر مشتری، ۳ هدف در منظر فرآیندهای داخلی، ۴ هدف در منظر یادگیری و رشد)، ۴۵ سنجه در منظرهای مختلف (به ترتیب ۱۰، ۳۰، ۷، ۱۸ سنجه در منظرهای مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد)، ۹۸ اقدامات و ابتکارات دارد. همچنین در مدل اجرای استراتژی فدراسیون کشتی نیز روابط علت و معلولی بین منظرها و برخی اهداف استراتژیک وجود دارد. در نهایت چنین می‌توان نتیجه گرفت که منظرها، اهداف، سنجه‌ها، اهداف کمی و ابتکارات و اقدامات به دست آمده، به دلیل ارتباط بین چشم‌انداز و استراتژی‌ها با اهداف استراتژیک، سنجه‌ها و ابتکارات فدراسیون در منظرهای مختلف، قابلیت ایجاد زمینه اجرای استراتژی‌های فدراسیون را دارند.

قره‌خانی در سال ۱۳۹۱ در مقاله‌ای به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی با استفاده از رویکرد AHP فازی پرداخت. هدف این مقاله، استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی برای رتبه‌بندی عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی است. از نتایج روش AHP فازی می‌توان فهمید که از مهم‌ترین عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی، فرهنگ سازمانی است و کم‌ترین عامل موثر، محیط کاری دوستانه و جذاب است.

میرفخرالدینی و همکاران در سال ۱۳۹۱ در مقاله‌ای به بررسی رابطه کارآفرین شرکتی و تعالی عملکرد سازمانی در شرکت پیشگامان کویر یزد پرداختند. این پژوهش درصدد بررسی رابطه بین کارآفرینی

شرکتی و عملکرد سازمانی بوده و برای تحقق هدف فوق پس از بررسی ادبیات تحقیق، مولفه‌های کارآفرینی شرکتی در هفت دسته و معیارهای پنجگانه توانمندساز مدل تعالی عملکرد EFQM تعیین شدند. جامعه آماری این تحقیق کارکنان گروه پیشگامان کویر یزد بود. نتایج تحلیل آماری حاکی از این است که متغیرهای نوآوری، خودنوسازی، اقدامات ریسک‌آمیز جدید، فرهنگ سازمانی، محیط سازمانی و مولفه‌های درون‌سازمانی بر عملکرد شرکت پیشگامان تاثیر مستقیم دارند. در پایان پیشنهاداتی برای ارتقای سطح کارآفرینی شرکتی و نیز عملکرد گروه پیشگامان کویر ارایه شده است.

گیوریان و دیندار فرکوش در سال ۱۳۹۰ در مقاله‌ای به بررسی تأثیر اجرایی مولفه‌های مدیریت استراتژیک بر اثربخشی آموزشگاه‌ها پرداختند. هدف اصلی این مقاله بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک بر افزایش اثربخشی آموزشگاه‌ها می‌باشد. این موضوع در قالب ۵ فرضیه و با ابزار اندازه‌گیری پرسش‌نامه که در بین مدیران آموزشگاه‌ها توزیع شد، مورد بررسی قرار گرفت. روش تحقیق توصیفی و پیمایشی است. روش جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل داده‌ها روش تجزیه و تحلیل کای اسکوتر (x2) می‌باشد، که ازسوی جامعه مورد تأیید قرار گرفت. در نتیجه مدیریت استراتژیک بر مدیریت آموزشگاه‌ها تأثیر دارد. مدیران آموزشگاه‌ها با توجه به اهمیت روزافزون موضوع باید در صدد یادگیری و کاربرد مدیریت استراتژیک باشند و آموزش و پرورش هم بایستی مرکزی را برای آموزش این شیوه مدیریت اختصاص دهد.

زعفریان و همکاران در سال ۱۳۹۰ در مقاله‌ای به بررسی الگوهای طراحی مدل کسب و کارپرداختند. مقاله حاضر که حاصل پژوهش در منابع و مقالات متعدد است در نظر دارد تا با شناسایی روش‌های طراحی مدل کسب و کار در بنگاه‌ها و کسب و کارها، آن‌ها را در راستای پیاده‌سازی طرح‌ها و ایده‌های جدید جهت ورود به بازار کسب و کار یا حفظ و ارتقاء موقعیت آنان در بازارهای داخلی و جهانی هدایت نماید. در این مقاله ابتدا مفهوم مدل کسب و کار و عناصر آن از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف مطرح می‌شود. سپس چارچوب‌ها و روش‌های مختلف طراحی مدل کسب و کار از جمله

چارچوب مدل کسب و کار فابر، FBBM، VISOR، IDEA،MAPIT و چارچوب دینامیک مورد تجزیه و تحلیل و بررسی قرار می گیرد.

کاوسی و رحمتی زنجان طلب در سال ۱۳۹۰ در مقاله‌ای به طراحی و ارایه الگویی بومی برای ارتقای کارآفرینی سازمانی در دانشگاه مطالعه موردی: واحد علوم و تحقیقات تهران پرداختند. این پژوهش به منظور طراحی و ارایه الگوی بومی جهت ارتقای کارآفرینی سازمانی در واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران در سال ۱۳۸۸ انجام پذیرفته است. چارچوب نظری آن بر پایه مدل سه شاخه‌ای و بر اساس سه دسته عوامل ساختاری، رفتاری (محتوایی) و زمینه‌ای (محیطی) بوده است که می‌توانند در ارتقای کارآفرینی سازمانی مؤثر واقع شوند. این تحقیق از نظر روش توصیفی و با استفاده از زمینه‌یابی یا پیمایشی و همچنین روش همبستگی انجام گرفته است و جامعه آماری آن تعداد ۷۵۰ نفر از مدیران و کارکنان ارشد و میانی واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی بوده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که این واحد از وضعیت کارآفرینی مطلوبی برخوردار نیست و به منظور استقرار کارآفرینی در آن بایستی با توجه به عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای از فعالیت‌های کارآفرینانه حمایت کند و بسترهای لازم را برای اجرای آن فراهم آورد. براساس نتایج تحقیق، مدل عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای برای ارتقای کارآفرینی سازمانی در واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران ارایه شده است.

ابراهیم‌پور و همکاران در سال ۱۳۸۹ در مقاله‌ای به بررسی نقش مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت زمزم) پرداختند. مقاله مذکور به بررسی رابطه بین کارآفرینی سازمانی و پنج اقدام خاص مدیریت استراتژیک شامل میزان کاوش یا بررسی محیطی، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، افق زمانی برنامه‌ریزی، مشارکت در برنامه‌ریزی و ویژگی‌های کنترل در شرکت زمزم می‌پردازد. تحقیق از نوع کاربردی بوده و به روش همبستگی انجام شده است. از پرسش‌نامه برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است. از آزمون‌های آماری درصد، فراوانی و ضرایب همبستگی برای تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده شده است. نتایج بررسی نشان داد که بین مدیریت استراتژیک با مولفه‌های میزان کاوش محیطی، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، افق زمانی برنامه‌ریزی، مشارکت در برنامه‌ریزی و

کنترل‌های استراتژیک و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بر اساس نتایج به دست آمده پیشنهادهایی برای جامعه آماری و مدیران شرکت ارایه شده است.

۲-۳-۳- طراحی مدل مفهومی

هدف از انجام پژوهش حاضر، طراحی چارچوب الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا است، در راستای این هدف با مروری به ادبیات و پیشینه پژوهش، ابعاد و مولفه‌های کلیدی مدل مفهومی مشخص شد. ابتدا روی ابعاد و مولفه‌های کلیدی الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا و کارآفرینی سازمانی تمرکز می‌کنیم تا یک لیست از ابعاد و مولفه‌های کلیدی را آماده نماییم. پس از مطالعه پیشینه پژوهش و بررسی تحقیقات صورت گرفته در این حوزه، ابعاد و مولفه‌های کلیدی الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا و کارآفرینی سازمانی به شرح جداول ذیل استخراج شده است، لازم به ذکر است که این ابعاد و مولفه‌های کلیدی، ابعاد و مولفه‌های کلیدی هستند که فصل مشترک پژوهش‌های پیشین بوده و در اکثر تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک و کارآفرینی سازمانی به آن‌ها اشاره شده است. در نهایت، در پژوهش حاضر از مدل مفهومی نمایش داده شده در شکل ۲-۴ استفاده خواهد شد.

جدول ۲-۳. ابعاد و مولفه‌های کلیدی الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک

مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا

ابعاد	منابع	مولفه‌ها	منابع
تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار	گیوریان و دیندار فرکوش (۱۳۹۰)، دیوید APQC- گزارش (۱۳۹۰) PCF (۲۰۱۸)	ارزیابی محیط بیرونی	گیوریان و دیندار فرکوش (۱۳۹۰)، دیوید APQC- گزارش (۱۳۹۰) PCF (۲۰۱۸)
		بررسی بازار و تعیین نیازها و خواسته‌های مشتریان	
		ارزیابی محیط داخلی	
		گیوریان و دیندار فرکوش (۱۳۹۰)، دیوید APQC- گزارش (۱۳۹۰) PCF (۲۰۱۸)	

دیوید (۱۳۹۰)، گزارش APQC-PCF (۲۰۱۸)	ایجاد چشم انداز استراتژیک		
گیوریان و دیندار فرکوش (۱۳۹۰)، نصیر زاده و همکاران (۱۳۹۲)، گزارش APQC-PCF (۲۰۱۸)	اجرای فرصت های تجدید ساختار سازمان		
گیوریان و دیندار فرکوش (۱۳۹۰)، دیوید (۱۳۹۰)، گزارش APQC-PCF (۲۰۱۸)	توسعه بیانیه ماموریت کلان		
گیوریان و دیندار فرکوش (۱۳۹۰)، گزارش APQC-PCF (۲۰۱۸)	تعریف و ارزیابی گزینه های استراتژیک برای دستیابی به اهداف		
گیوریان و دیندار فرکوش (۱۳۹۰)، گزارش APQC-PCF (۲۰۱۸)	انتخاب استراتژی بلندمدت کسب و کار	صمدی پور و همکاران (۱۳۹۶)، گزارش APQC- PCF (۲۰۱۸)	توسعه استراتژی کسب و کار
گیوریان و دیندار فرکوش (۱۳۹۰)، گزارش APQC-PCF (۲۰۱۸)	هماهنگی و همسوسازی استراتژی های وظیفه ای و فرآیندی		
گیوریان و دیندار فرکوش (۱۳۹۰)، گزارش APQC-PCF (۲۰۱۸)	طراحی سازمانی		

گیوریان و دیندار فرکوش APQC-PCF (۱۳۹۰)، گزارش (۲۰۱۸)	تعیین و توسعه اهداف سازمانی		
دیوید (۱۳۹۰)، گزارش APQC-PCF (۲۰۱۸)	تدوین استراتژی‌های واحد تجاری		
کاوسی و سلام زاده (۲۰۱۶)، نصیر زاده و همکاران (۱۳۹۲)، گزارش APQC-PCF (۲۰۱۸)	توسعه استراتژی تجربه مشتری		
کاوسی و سلام زاده (۲۰۱۶)، گزارش APQC-PCF (۲۰۱۸)	تبیین و تفهیم داخلی و بیرونی استراتژی‌ها		
لیچنر و فلود (۲۰۱۱)، گزارش APQC-PCF (۲۰۱۸)	توسعه ابتکارات استراتژیک	لیچنر و فلود (۲۰۱۱)، نصیر زاده و همکاران (۱۳۹۲)، گزارش APQC-PCF (۲۰۱۸)	اجرا و اندازه‌گیری ابتکارات استراتژیک
لیچنر و فلود (۲۰۱۱)، گزارش APQC-PCF (۲۰۱۸)	ارزیابی ابتکارات استراتژیک		
لیچنر و فلود (۲۰۱۱)، گزارش APQC-PCF (۲۰۱۸)	انتخاب ابتکارات استراتژیک		
لیچنر و فلود (۲۰۱۱)، گزارش APQC-PCF (۲۰۱۸)	ایجاد سنجه‌های سطح بالا		
لیچنر و فلود (۲۰۱۱)، گزارش APQC-PCF (۲۰۱۸)	اجرای ابتکارات استراتژیک		

<p>زعفریان و همکاران (۱۳۹۰)، گزارش APQC-PCF (۲۰۱۸)</p>	<p>توسعه مدل‌های کسب و کار</p>	<p>زوفال و همکاران (۲۰۱۹)، زعفریان و همکاران (۱۳۹۰)، گزارش APQC- PCF (۲۰۱۸)</p>	<p>توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار</p>
<p>زعفریان و همکاران (۱۳۹۰)، گزارش APQC-PCF (۲۰۱۸)</p>	<p>نگهداشت مدل‌های کسب و کار</p>		
<p>زعفریان و همکاران (۱۳۹۰)، گزارش APQC-PCF (۲۰۱۸)</p>	<p>استقرار حاکمیت مدل کسب و کار</p>		

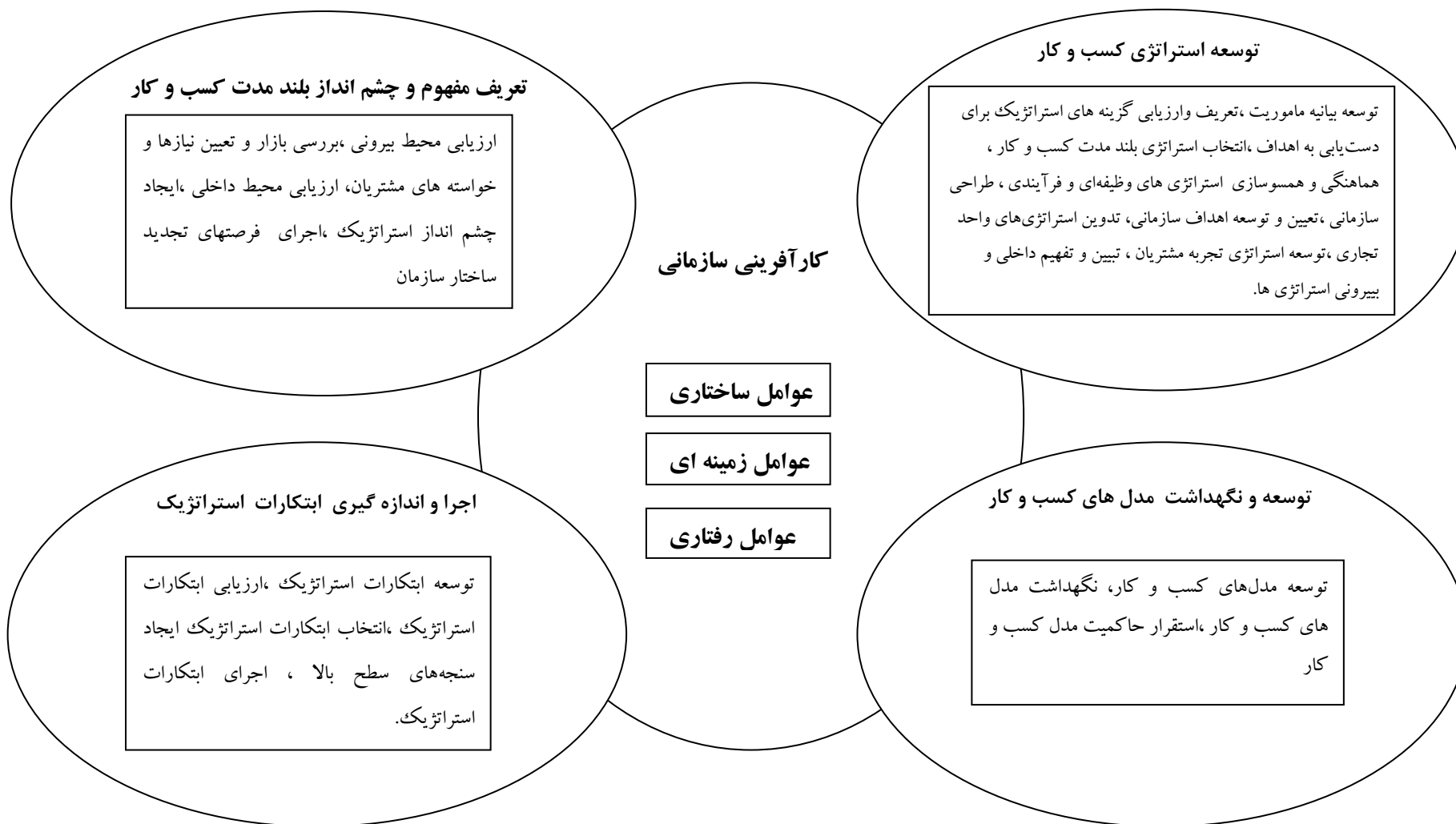
جدول ۲-۴. ابعاد و مولفه‌های کارآفرینی سازمانی

مفاهیم	ابعاد	شاخص	منابع
کارآفرینی سازمانی	عوامل ساختاری	ساختار	اهرنجانی و مقیمی (۱۳۸۲)، کینی و همکاران (۲۰۰۸)، حق‌شناس و همکاران (۱۳۸۶)، کاووسی وزنجان طلب (۱۳۸۸)، اسریواستا و آگراوال (۲۰۱۰)، قره‌خانی (۲۰۱۲)، یعقوبی و همکاران (۲۰۰۹)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱).
		تصمیم‌گیری / کنترل	سدلر (۲۰۰۰)، قره‌خانی (۲۰۱۲)، کینی و همکاران (۲۰۰۸)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، یداللهی و همکاران (۱۳۸۷)
		سیستم پاداش	اهرنجانی و مقیمی (۱۳۸۲)، کینی و همکاران (۲۰۰۸)، آنالویی و همکاران (۲۰۰۸)، حق‌شناس و همکاران (۱۳۸۶)، کاووسی و وزنجان طلب (۱۳۸۸)، یداللهی و همکاران (۱۳۸۷)، اسریواستا و آگراوال (۲۰۱۰)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، قره خانی (۲۰۱۲)، یعقوبی و همکاران (۲۰۰۹)، سدلر (۲۰۰۰)، زامپتاکیس و همکاران (۲۰۱۰).
		راهبرد	اهرنجانی و مقیمی (۱۳۸۲)، حق‌شناس و همکاران (۱۳۸۶)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، کاووسی و وزنجان طلب (۱۳۸۸)، قره‌خانی (۲۰۱۲).
		سیستم مالی و بودجه‌ای	اهرنجانی و مقیمی (۱۳۸۲)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، حق‌شناس و همکاران (۱۳۸۶)، کاووسی و وزنجان طلب (۱۳۸۸)

سیستم تحقیق و توسعه	اهرنجانی و مقیمی (۱۳۸۲)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، حق شناس و همکاران (۱۳۸۶)، کاووسی و زنجان طلب (۱۳۸۸)
سیستم ارزیابی عملکرد	اهرنجانی و مقیمی (۱۳۸۲)، حق شناس و همکاران (۱۳۸۶)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، کاووسی و زنجان طلب (۱۳۸۸)
سیستم اطلاعاتی	حق شناس و همکاران (۱۳۸۶)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱)
عوامل زمینه ای	اهرنجانی و مقیمی (۱۳۸۲)، کینی و همکاران (۲۰۰۸) حق شناس و همکاران (۱۳۸۶)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، کاووسی و زنجان طلب (۱۳۸۸)، سدلر (۲۰۰۰)
	کینی و همکاران (۲۰۰۸)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱)
	کینی و همکاران (۲۰۰۸)، هیت و همکاران (۲۰۱۱)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱)
	هیت و همکاران (۲۰۱۱)، آنالویی و همکاران (۲۰۰۸)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱)
	اهرنجانی و مقیمی (۱۳۸۲)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، هیت و همکاران (۲۰۱۱)، کاووسی و زنجان طلب (۱۳۸۸)، یداللهی و همکاران (۱۳۸۷)، یعقوبی و
ارتباطات	اهرنجانی و مقیمی (۱۳۸۲)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، هیت و همکاران (۲۰۱۱)، کاووسی و زنجان طلب (۱۳۸۸)، یداللهی و همکاران (۱۳۸۷)، یعقوبی و

همکاران(۲۰۰۹)			
حق شناس و همکاران(۱۳۸۶)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، یداللهی و همکاران(۱۳۸۷).	فناوری		
سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، حق شناس و همکاران (۱۳۸۶).	بازار		
سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، حق شناس و همکاران (۱۳۸۶)، سدلر (۲۰۰۰)، اسریواستا و آگراوال (۲۰۱۰)	منابع		
کینی و همکاران(۲۰۰۸)، هیت و همکاران(۲۰۱۱)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، حق شناس و همکاران (۱۳۸۶)، کاووسی و زنجان طلب(۱۳۸۸)، یداللهی و همکاران(۱۳۸۷)، اسریواستا و آگراوال (۲۰۱۰)، قره خانی (۲۰۱۲)، یعقوبی و همکاران (۲۰۰۹)، اهرنجانی و مقیمی(۱۳۸۲)	فرهنگ سازمانی		
سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، کینی و همکاران (۲۰۰۸)، آنالویی و همکاران(۲۰۰۸)، اسریواستا و آگراوال(۲۰۱۰).	خطر پذیری	عوامل رفتاری	
سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، کینی و همکاران (۲۰۰۸)	آینده نگری		
سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، آنالویی و همکاران (۲۰۰۸)، هیت و همکاران(۲۰۱۱)، حق شناس و همکاران(۱۳۸۶)، کاووسی و زنجان طلب (۱۳۸۸)،	حمایت مدیریت		

اسریواستا و آگراوال (۲۰۱۰)، قره خانی (۲۰۱۲)، یعقوبی و همکاران (۲۰۰۹)، اهرنجانی و مقیم (۱۳۸۲)			
سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، کاووسی و زنجان طلب (۱۳۸۸)، قره خانی (۲۰۱۲)، اهرنجانی و مقیم (۱۳۸۲)	ویژگی های مدیران		
سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، کاووسی و زنجان طلب (۱۳۸۸)، اسریواستا و آگراوال (۲۰۱۰)، اهرنجانی و مقیم (۱۳۸۲)	ویژگی های کارکنان		
سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، اسریواستا و آگراوال (۲۰۱۰)	روحیه گروهی		
سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، اسریواستا و آگراوال (۲۰۱۰)، قره خانی (۲۰۱۲)، زامپتاکیس و همکاران (۲۰۱۰).	توانمند سازی کارکنان		
خیاطان و مبارکی (۱۳۹۳)	خود کارآمدی		
قره خانی (۲۰۱۲).	خلاقیت و نوآوری		
خیاطان و مبارکی (۱۳۹۳)	تجربه پیشین		
اهرنجانی و مقیم (۱۳۸۲)، کاوسی و زنجان طلب (۱۳۸۸)	سبک رهبری سازمان کارآفرین		



شکل ۲-۴. مدل مفهومی اولیه تحقیق

فصل سوم

روش تحقیق

مقدمه

تجارب بشری و آگاهی او در هر دوره‌ی تاریخی به صورت مکتوب یا سینه به سینه به نسل‌های بعد سپرده شده و آن‌ها نیز تجارب و معلومات جدیدی کسب کرده و حجم آن را افزایش داده و به نسل بعد از خود سپرده‌اند و بدین طریق مجموعه‌ی معارف بشری در قالب ادبیات و فرهنگ علمی رشته‌های مختلف فراهم آمده است. بنابراین، می‌توان گفت که بشر در هر دوره‌ی تاریخی به آگاهی از روش و ابزار کسب معلومات و به عبارتی روش‌های تحقیق نیاز داشته و دارد. این روش و ابزار نیز به تناسب توسعه و تکامل معلومات بشری در حال تکامل و توسعه بوده است. به نحوی که روش‌های امروز کامل‌تر از روش‌های گذشته است و طبعاً روش‌های آینده کامل‌تر از روش‌های امروز جهت رسیدن به نتایج مطلوب‌تر خواهد بود (حافظ نیا، ۱۳۸۹). در این فصل ابتدا به موضوع تحقیق حاضر پرداخته شده و در ادامه نیز مباحثی همچون جامعه‌ی آماری، روش نمونه‌گیری، پایایی و روایی تحقیق و ابزار جمع‌آوری داده مطرح شده و در نهایت، این فصل با تشریح آزمون‌های آماری به کار برده شده در تحقیق حاضر به پایان رسیده است

۳-۱- موضوع تحقیق

انتخاب موضوع تحقیق، اولین مرحله در تدوین و اجرای یک طرح پژوهشی است. باید توجه داشت که انتخاب یک موضوع مناسب تحقیق در یک رشته از علوم، نیاز به آشنایی با اصول، قوانین و نظریه‌های علمی تشکیل‌دهنده‌ی آن رشته و شناسایی آخرین پیشرفت‌های آن دارد. بر این اساس در انتخاب موضوع تحقیق باید به مواردی چون علاقه‌ی پژوهش‌گر، بدیع بودن، پژوهش‌پذیر بودن، اهمیت و اولویت، توانایی پژوهش‌گر، منابع مادی، منابع اطلاعاتی، محدودیت زمانی و به صرفه بودن پژوهش توجه شود (سرمد و همکاران، ۱۳۸۸). با توجه به مطالب فوق، موضوع تحقیق حاضر «طراحی چارچوب الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا» است.

۳-۲- روش تحقیق

روش تحقیق حاضر از نظر ماهیت داده‌ها، ترکیبی است و از روش‌های کمی و کیفی به صورت توانمند استفاده شده است و این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر طرح تحقیق، توصیفی است. در این تحقیق با مرور مبانی نظری متعدد چارچوب مناسبی برای بررسی و مطالعه مساله تحقیق به دست آمده است. سپس از داده‌های کیفی به منظور توسعه و بومی‌سازی شاخص‌های مدل مفهومی تحقیق استفاده شده است و نهایتاً مدل مفهومی به‌طور کمی با استفاده از رویکرد قیاسی که در ایجاد فرضیات تحقیق لازم و ضروری است، مورد آزمون قرار گرفته است. مزیت تحقیق کمی این است که محققان به نمونه بیش‌تری برای نشان دادن اثرات آماری و تعمیم نتایج به کل جامعه دسترسی دارند.

روش کیفی تحقیق

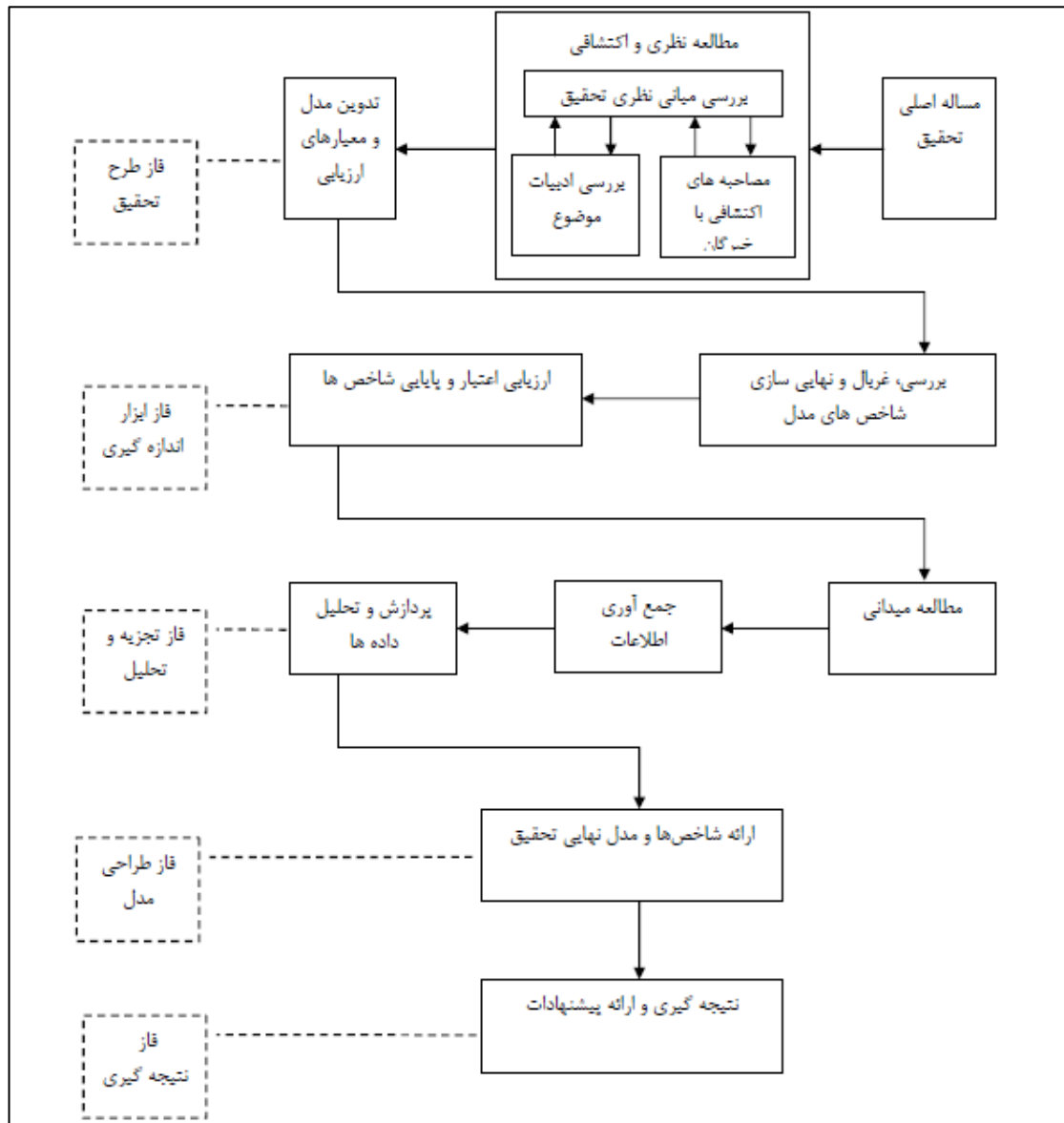
از آن‌جا که مدل و چارچوبی در رابطه با الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا در ایران ارایه نشده است، پس از طراحی مدل مفهومی تحقیق بر اساس مبانی نظری موجود، به منظور بومی‌سازی و تعدیل شاخص‌های مدل از رویکرد کیفی و اکتشافی استفاده خواهد شد تا با استفاده از نظر خبرگان نسبت به نهایی کردن مدل مفهومی اقدام گردد. تحقیق حاضر از جنبه هدف کیفی-اکتشافی است و روش تحلیل آن، روش دلفی فازی است.

روش کمی تحقیق

در این بخش از تحقیق با استفاده از روش کمی برای رتبه‌بندی ابعاد و مولفه‌های الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا از تحلیل سلسله مراتبی استفاده شده است لذا روش انجام پژوهش با توجه به استراتژی توصیفی، با توجه به مسیر اجرا جزء پژوهش‌های سلسله مراتبی و با توجه به هدف کاربردی است.

۳-۳- مراحل انجام تحقیق

برای روشن شدن هر چه بیش تر موضوع، فرآیند انجام تحقیق حاضر به پنج مرحله تقسیم شده است. شکل ۱-۳ مراحل انجام تحقیق را نشان می دهد:



شکل ۱-۳. مراحل انجام تحقیق

۳-۴- جامعه آماری

جامعه آماری عبارت است از مجموعه‌ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند. معمولاً در هر پژوهش، جامعه مورد بررسی یک جامعه آماری است که پژوهش‌گر مایل است که درباره صفت یا صفات متغیر آن به مطالعه بپردازد (مقیمی، ۱۳۸۵: ۳۶).

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل دو مرحله کیفی و کمی است.

مرحله کیفی: جامعه آماری در مرحله کیفی شامل مدیران عالی و کارکنان با تجربه در شرکت‌های دارای پروانه ارتباطات ثابت از سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی بوده که به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند (برای تعیین ابعاد و مولفه‌های کلیدی).

مرحله کمی: جامعه آماری این تحقیق در مرحله کمی با توجه به ماهیت موضوعی تحقیق، مدیران عالی و کارکنان با تجربه شرکت‌های دارای پروانه ارتباطات ثابت از سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی است.

لازم به توضیح است که انتخاب هدفمند نمونه‌ها با توجه به نقش و تجارب افراد در فرآیند کارآفرینی سازمانی و تصمیمات استراتژیک و میزان تاثیر و مشارکت ایشان در مدیریت استراتژیک شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات ارتباطات ثابت، به محقق کمک می‌کند تا درک دقیق‌تر و عمیق‌تری از مسئله تحقیق و موضوع مورد مطالعه داشته باشد.

شرکت‌های دارای پروانه ارائه خدمات ارتباطات ثابت شامل ۱۷ شرکت خصوصی در کنار شرکت مخابرات ایران هستند که به ارائه خدمات مختلفی از جمله خدمات اینترنت ثابت می‌پردازند. در این میان با توجه به تفاوت‌های نوع فعالیت، محصولات و خدمات ارائه شده و تمرکز این شرکت‌ها بر بخش‌های مختلف بازارهای هدف، نمونه‌های انتخاب شده از میان شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنت ثابت با تمرکز بر ارائه خدمات به مشتریان نهایی و از شرکت‌هایی با مجموع بیش از ۸۰ درصد سهم بازار خدمات اینترنت ثابت انتخاب شده‌اند.

بر این اساس نمونه‌های انتخاب شده از میان کارآفرینان، مدیران عامل، معاونین و مدیران ارشد فعال در حوزه مدیریت استراتژیک و مشاوران مدیریت استراتژیک شاغل در شرکت‌های مذکور و به عنوان خبرگان فرآیندهای مدیریت استراتژیک و کارآفرینی سازمانی بوده است و در انتخاب نمونه‌ها، نقش سازمانی و میزان تاثیر و مشارکت افراد در فرآیندهای مدیریت استراتژیک و راهبری سازمان مهم‌ترین فاکتور بوده است و پس از آن عواملی چون سابقه فعالیت در صنعت ارتباطات و فناوری اطلاعات و شرکت‌های ارایه خدمات اینترنت ثابت و سابقه کاری و مدارک تحصیلی، فاکتورهای مهم انتخاب خبرگان در هر دو مرحله گردآوری داده‌های کیفی و کمی بوده است هرچند در خصوص این موارد، محدودیتی در نظر گرفته نشده است.

۳-۵- روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

نمونه آماری تحقیق حاضر شامل دو مرحله کیفی و کمی خواهد بود. مرحله کیفی: نمونه آماری در مرحله کیفی، مدیران عالی و کارکنان با تجربه شرکت‌های دارای پروانه ارتباطات ثابت از سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی بودند. اساس انتخاب نمونه این بود که افراد منتخب بتوانند به تکرارپذیری یافته‌ها کمک کنند. تکرارپذیری در دو بُعد مدنظر قرار گرفت: ۱. تکرارپذیری لغوی که در آن تولید نتایج مشابه با انتخاب موردهای مشابه هدف بود. ۲. تکرارپذیری نظری که در آن تولید نتایج متضاد از طریق انتخاب موردهایی در قطبهای مخالف هدف بود (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰).

نمونه‌گیری در مرحله کیفی پژوهش تا رسیدن به حد کفایت، اشباع نظری و حصول اجماع ادامه پیدا کرد. اشباع خصوصیتی است که ارتباط نزدیک با حجم نمونه دارد و بدین معنا است که با ادامه جمع‌آوری داده‌ها، داده‌های جدید تکرار داده‌های قبلی باشد و اطلاعات جدیدی حاصل نگردد. بنابراین، تکرار نکات برجسته نشانه‌ی کفایت حجم نمونه است (هالت و همکاران، ۲۰۱۰). صاحب‌نظران مختلف

برای انجام مطالعات کیفی، حجم نمونه‌های متفاوتی را بیان کرده‌اند. مورس^{۱۱۶} (۱۹۹۴) معتقد است که برای مطالعات کیفی حداقل ۶ نفر نیاز است. به اعتقاد گوبا و لینکلن^{۱۱۷} (۱۹۹۴) در یک مطالعه که با دقت انجام شده باشد و در آن انتخاب نمونه به صورت تکاملی و تعاقبی باشد، میتوان با ۱۲ شرکت کننده به حد اشباع نظری رسید و احتمالاً این تعداد از ۲۰ نفر بیش تر نخواهد شد. اگر هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقاید و نگرش‌های مصاحبه شوندگان باشد، با توجه به زمان و منابع در دسترس، تعداد 10 ± 15 نمونه کافی خواهد بود.

در پژوهش حاضر، پس از گردآوری داده‌های پرسش‌نامه‌های ۱۵ نفر از خبرگان، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن داده‌ی جدید به داده‌های قبلی بود. چرا که درصد بالایی از داده‌های مستخرج از پاسخ‌های دریافتی آخر تکراری بود. بنابراین، با گردآوری داده‌های ۱۵ پرسش‌نامه و رسیدن به حد اشباع نظری و اجماع، به اجرای راندهای دلفی خاتمه داده شد.

مرحله کمی: تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی جهت رتبه‌بندی الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا انجام گرفت لذا در بخش تحلیل سلسله مراتبی با توجه به ماهیت روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره، تعداد ۲۰ نفر از صاحب‌نظران حوزه مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی به صورت هدف‌مند به عنوان نمونه انتخاب شدند. صاحب‌نظران مذکور شامل مدیران عالی و کارکنان با تجربه‌ی شرکت‌های دارای پروانه ارتباطات ثابت از سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی بودند.

روش‌های نمونه‌گیری

مرحله کیفی: با توجه به این که در تحقیق حاضر برای شناسایی ابعاد و مولفه‌های الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و

116 Morse

117 Lincoln & Guba

بهره‌وری آمریکا نیاز به همکاری خبرگان در شرکت‌های دارای پروانه ارتباطات ثابت از سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی است، روش نمونه‌گیری به صورت هدف‌مند بود.

مرحله کمی: در بخش کمی و تحلیل سلسه‌مراتبی مدیران و کارکنان شرکت‌های دارای پروانه ارتباطات ثابت از سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی به روش نمونه‌گیری هدف‌مند در این پژوهش به عنوان نمونه از جامعه آماری انتخاب شده‌اند.

لازم به توضیح است که انتخاب هدف‌مند نمونه‌ها با توجه به نقش و تجارب افراد در فرآیند کارآفرینی سازمانی و تصمیمات استراتژیک و میزان تاثیر و مشارکت ایشان در مدیریت استراتژیک شرکت‌های ارایه‌دهنده خدمات ارتباطات ثابت، به محقق کمک می‌کند تا درک دقیق‌تر و عمیق‌تری از مسئله تحقیق و موضوع مورد مطالعه داشته باشد. در این میان با توجه به تفاوت‌های نوع فعالیت، محصولات و خدمات ارایه شده و ماهیت بازارهای هدف و مشتریان کلیدی شرکت‌های ارایه‌دهنده خدمات ارتباطات ثابت، نمونه‌های انتخاب شده از شرکت‌هایی با مجموع بیش از ۸۰ درصد سهم بازار خدمات اینترنت ثابت انتخاب شده‌اند.

۳-۶- روش گردآوری داده‌ها

یکی از مهم‌ترین مراحل تحقیق، گردآوری داده‌ها است. داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز برای انجام تحقیق را به طرق مختلف می‌توان جمع‌آوری نمود. ابزارهای گوناگونی مانند مشاهده، مصاحبه، پرسش‌نامه و اسناد و مدارک و غیره برای به دست آوردن داده‌ها وجود دارد. هر یک از این ابزارها معایب و مزایایی دارند که هنگام استفاده از آن‌ها باید مورد توجه قرار گیرند تا اعتبار پژوهش دچار خدشه نشود و از طرفی نقاط قوت ابزار تقویت گردد. هر پژوهش‌گر باید با توجه به ماهیت مسأله و فرضیه‌های طراحی شده یک یا چند ابزار را انتخاب نماید و پس از کسب شرایط لازم در مورد اعتبار این ابزارها، از آن‌ها برای جمع‌آوری داده‌ها بهره‌جوید تا در نهایت از طریق پردازش و تحلیل این داده‌ها، بتواند در مورد فرضیه‌ها قضاوت نماید. انتخاب ابزارها باید به گونه‌ای باشد که پژوهش‌گر بتواند از نحوه انتخاب ابزار خود دفاع

کند و از این طریق دستاوردهای پژوهش خود را معتبر سازد (خاکی، ۱۳۸۸ : ۱۵۹). مهم‌ترین روش‌های گردآوری داده‌ها در این تحقیق به شرح زیر است.

روش کتابخانه‌ای:

مطالعات کتابخانه‌ای که شامل بررسی اطلاعات ثانویه موجود در قلمرو موضوعی تحقیق است در تحقیق حاضر صورت گرفته است و برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات این تحقیق و مباحث نظری مرتبط با موضوع از روش مطالعات کتابخانه‌ای با رجوع به کتب و مقالات انگلیسی و فارسی، پایان‌نامه‌ها، سایت‌های اینترنتی و... استفاده شده است.

روش میدانی:

روش دیگری که در این پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد، روش میدانی است. روش‌های میدانی که از شهرت بیش‌تری برخوردارند عبارتند از: روش پرسش‌نامه‌ای، روش مصاحبه، روش مشاهده، روش آزمون و روش‌های صوتی و تصویری. در تحقیق حاضر با استفاده از پرسش‌نامه‌های دلفی در مرحله کیفی و ابزار پرسش‌نامه مقایسه زوجی در مرحله کمی، به جمع‌آوری اطلاعات به روش میدانی پرداخته شد.

الف- در مرحله کیفی پژوهش، روش گردآوری اطلاعات، میدانی است.

ب- در مرحله کمی پژوهش، روش گردآوری اطلاعات، میدانی است.

۳-۶-۱- ابزار گردآوری داده‌ها

برای گردآوری داده‌های مورد نیاز تحقیق از ابزار پرسش‌نامه در دو مرحله استفاده شده است:

بخش کیفی

پرسش‌نامه بخش کیفی به روش دلفی برای تعیین میزان موافقت هریک از متخصصان با مقوله مورد نظر با استفاده از طیف ۵ درجه‌ای لیکرت در ۵۰ سوال طراحی شد و در اختیار نمونه های تحقیق قرار گرفت.

روش دلفی

تکنیک دلفی یکی از روش‌های کسب دانش گروهی است که بیش از نیم قرن مورد استفاده قرار گرفته است. اساس محاسبات تکنیک دلفی بر دیدگاه خبرگان استوار است. بنابراین هرگونه خطا و ناسازگاری در سنجش دیدگاه خبرگان، نتیجه نهایی به دست آمده از محاسبات را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در رویکردهای دلفی سنتی، اگر چه از شایستگی‌ها و توانایی‌های ذهنی خبرگان برای انجام مقایسات استفاده می‌شود، اما کمی کردن دیدگاه خبرگان به روش سنتی، امکان انعکاس کامل سبک تفکر انسانی را ندارد (حبیبی و همکاران^{۱۱۸}، ۲۰۱۵).

تکنیک دلفی فازی

برای تعیین میزان اهمیت شاخص‌ها و غربال مهم‌ترین شاخص‌های شناسایی شده می‌توان از تکنیک دلفی با رویکرد فازی استفاده کرد. یکی از عمده‌ترین مزیت‌های تکنیک دلفی فازی نسبت به تکنیک دلفی سنتی جهت غربال شاخص‌ها آن است که می‌توان از یک راند برای تلخیص و غربال آیت‌ها استفاده کرد. الگوریتم اجرای تکنیک دلفی فازی شامل گام‌های زیر است:

- شناسایی طیف مناسب برای فازی‌سازی عبارات کلامی
- جمع فازی مقادیر فازی شده
- فازی زدایی مقادیر
- انتخاب شدت آستانه و غربال معیارها

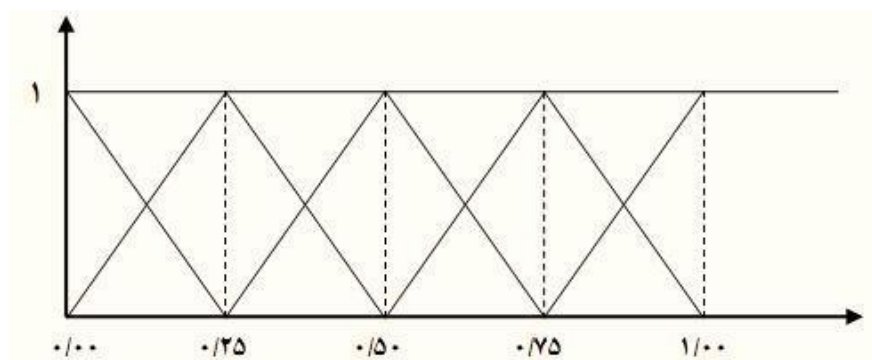
در الگوریتم اجرای تکنیک دلفی فازی برای غربالگری نخست باید طیف فازی مناسبی برای فازی‌سازی عبارات کلامی پاسخ‌دهندگان توسعه داد. برای این منظور می‌توان از روش‌های توسعه طیف فازی استفاده کرد یا از طیف‌های فازی متداول برای این منظور استفاده کرد (حبیبی و همکاران، ۲۰۱۵).

¹¹⁸.Habibi et al

برای نمونه طیف فازی مثلثی برای مقیاس پنج درجه لیکرت در بیان اهمیت شاخص‌ها به صورت زیر (مطابق جدول و شکل ۳-۱) است.

جدول ۳-۱. اعداد فازی مثلثی معادل طیف لیکرت ۵ درجه

خیلی بااهمیت	باهمیت	متوسط	بی‌اهمیت	خیلی بی‌اهمیت
(۰/۷۵، ۱، ۱)	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	(۰، ۰، ۰/۲۵)



شکل ۳-۲. اعداد فازی مثلثی معادل طیف لیکرت ۵ درجه

پس از انتخاب یا توسعه طیف فازی مناسب، دیدگاه خبرگان گردآوری شده و به صورت فازی ثبت می‌شود. در گام دوم باید به تجمیع دیدگاه خبرگان پرداخت. راه‌های متعددی برای تجمیع فازی دیدگاه خبرگان پیشنهاد شده است. اگر دیدگاه هر کارشناس به صورت عدد فازی مثلثی (l, m, u) نمایش داده شود، ساده‌ترین روش محاسبه میانگین فازی دیدگاه خبرگان است:

$$F_{AVE} = \frac{\sum l}{n}, \frac{\sum m}{n}, \frac{\sum u}{n}$$

به جای استفاده از میانگین فازی، روش‌های متنوع دیگری نیز برای تجمیع^{۱۱۹} دیدگاه خبرگان استفاده می‌شود. در واقع این روش‌های تجمیع، روش‌هایی تجربی هستند که توسط پژوهش‌گران مختلف ارائه

^{۱۱۹}. Aggregation

شده‌اند. برای نمونه یک روش مرسوم برای تجميع مجموعه‌ای از اعداد فازی مثلثی را کمینه 1 و میانگین m و بیشینه u در نظر گرفته‌اند (هسو و همکاران^{۱۲۰}، ۲۰۱۰).

در برخی منابع نیز به جای میانگین حسابی ساده، میانگین هندسی پیشنهاد شده است (وو و فانگ^{۱۲۱}،

۲۰۱۱):

$$F_{AVE} = \frac{\sum l}{n}, \frac{\sum m}{n}, \frac{\sum u}{n}$$

در منابع دیگری هم پیشنهاد شده است کران‌های بالا و پایین نیز با میانگین هندسی محاسبه شود. با این حال انتخاب روش تجميع دیدگاه خبرگان، به نظر پژوهش‌گر بستگی دارد (حیایی و همکاران، ۲۰۱۵). کاربرد تکنیک دلفی فازی جهت پیش‌بینی توسط کافمن و گوپتا به سال ۱۹۸۸ ارایه گردید. ساختار اعداد فازی مثلثی به گونه‌ای است که آن را برای پیش‌بینی به روش دلفی بسیار مناسب ساخته است. در این روش که برای پیش‌بینی زمان، قیمت و مقادیر کمی دیگر استفاده می‌شود از خبرگان خواسته می‌شود تا پیش‌بینی خود را براساس کمترین، بیش‌ترین و محتمل‌ترین مقدار ارایه دهند. در این صورت دیگر نیازی به ارایه یک مقدار قطعی و مشخص نیست.

الگوریتم اجرای تکنیک دلفی فازی جهت پیش‌بینی به صورت زیر است:

ابتدا پیش‌بینی هر کارشناس به صورت یک عدد فازی مثلثی ارایه می‌شود:

$$A_i = (l_i, m_i, u_i)$$

برای تجميع پیش‌بینی‌ها از روش میانگین فازی استفاده می‌شود.

$$F_{AVE} = \frac{\sum l}{n}, \frac{\sum m}{n}, \frac{\sum u}{n}$$

اختلاف دیدگاه هر کارشناس با میانگین دیدگاه‌ها محاسبه شده و مجدد در اختیار کارشناس مربوطه

قرار می‌گیرد:

$$A_{AVE} - A_i = \left(\frac{\sum l}{n} - l_i, \frac{\sum m}{n} - m_i, \frac{\sum u}{n} - u_i \right)$$

¹²⁰. Hsu et al

¹²¹. Wu & Fang

دیدگاه کارشناس‌ها مجدداً گردآوری می‌شود و میانگین فازی جدید محاسبه می‌شود. اختلاف دیدگاه هر کارشناس با میانگین دیدگاه‌ها محاسبه شده و چرخه دلفی تکرار می‌شود. این فرآیند زمانی که دو میانگین متوالی $A_{ave}, B_{ave}, C_{ave}, \dots$ به صورتی روشن به هم نزدیک شوند، متوقف می‌شود. در ادامه و در سه مرحله دیدگاه ۱۵ کارشناس برای تعیین میزان اهمیت این شاخص‌ها و نیز در آستانه تحمل ۰/۷ گردآوری شده است.

بخش کمی

با توجه به نتایج تحقیق در بخش دلفی پرسش‌نامه نهایی تحقیق در بخش سلسله مراتبی بر پایه مقایسه‌های زوجی تنظیم شد. بخش اول که مربوط به الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا بود شامل ۲۲ سوال و ۴ مولفه‌ی تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار، توسعه استراتژی کسب و کار، اجرا و اندازه‌گیری ابتکارات استراتژیک، توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار بود. بخش دوم نیز که مربوط به کارآفرینی سازمانی بود، شامل ۲۸ سوال و ۳ مولفه عوامل ساختاری، عوامل زمینه‌ای و عوامل رفتاری بود. با توجه به تعداد و گستردگی عوامل شناسایی شده، سوالی که مطرح می‌شود این است که اهمیت و اولویت این عوامل چگونه است؟ لذا جهت پاسخ به این سوال در بخش کمی این پژوهش از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی که یکی از تکنیک‌های تحقیق در عملیات است، استفاده شد. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی نوعی روش تصمیم‌گیری چند معیاره است که برای نخستین بار توسط توماس ال ساعتی در دهه ۱۹۷۰ ابداع گردید (قدسی پور، ۱۳۸۴). تحلیل سلسله مراتبی به تصمیم‌گیرنده کمک می‌کند تا تصمیم‌های اعضای گروه را با همدیگر ترکیب کند به‌طوری‌که تصمیم‌های بهینه در برگیرنده نظرات همه اعضا باشد. لذا در صورتی که تصمیم‌گیری به صورت گروهی انجام گیرد تعداد ماتریس و مقایسه‌های زوجی در ارتباط با هر عامل، برابر با تعداد اعضای گروه که مقایسه‌ها را انجام داده‌اند می‌باشد (میر کاظمی، ۱۳۸۱). این روش مبتنی بر درخت سلسله مراتب و مقایسات زوجی بوده که بیان‌گر مسئله تحت بررسی است. بنابراین پس از رسم درخت سلسله مراتبی و تعیین ماتریس مقایسات زوجی، پرسش‌نامه تحلیل سلسله مراتبی و مقایسات زوجی طراحی گردید.

پس از تدوین پرسش‌نامه برای تعیین روایی و رفع ابهامات احتمالی، پرسش‌نامه مذکور در اختیار ۶ نفر از خبرگان قرار داده شد و پس از اعمال نظر آن‌ها پرسش‌نامه نهایی تدوین گردید. همچنین جهت سهولت و افزایش دقت، راهنمای پاسخ‌گویی توسط پژوهش‌گر طراحی و در ابتدای پرسش‌نامه قرار داده شد.

۳-۷- روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها

الف) روایی: منظور از روایی این است که مقیاس و محتوای ابزار یا سؤالات مندرج در ابزار دقیقاً متغیرها و موضوع مورد مطالعه را بسنجد، یعنی آیا خصیصه‌ای که می‌خواهد اندازه‌گیری شود، اندازه‌گیری میشود یا خیر؟ (حافظ نیا، ۱۳۸۹: ۱۵۵). بدون آگاهی از روایی ابزار اندازه‌گیری نمی‌توان به دقت داده‌های حاصل از آن اطمینان داشت (سرمد و دیگران، ۱۳۹۰: ۱۷۰). روایی به معنای صحیح و درست بودن است (خاکی، ۱۳۷۸). برای اندازه‌گیری روایی پرسش‌نامه روش‌های مختلفی وجود دارد. اهمیت روایی از آن جهت است که اندازه‌گیری نامناسب و ناکافی می‌تواند پژوهش علمی را بی‌ارزش و ناروا سازد. روایی مورد نظر در این تحقیق روایی محتوا می‌باشد. اعتبار محتوا نوعی اعتبار است که برای بررسی اجزای تشکیل‌دهنده یک ابزار اندازه‌گیری به کار برده می‌شود. اعتبار محتوای یک آزمون معمولاً توسط افراد متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می‌شود (سرمد و دیگران، ۱۳۸۴). اعتبار محتوای این پرسش‌نامه، با نظر خواهی از استاد راهنما، مشاورین، متخصصان و خبرگان آشنا به موضوع مورد بررسی، مورد تأیید قرار گرفت.

ب) پایایی یا اعتبار: پایایی ابزار که از آن به اعتبار دقت و اعتماد پذیری تعبیر می‌شود، عبارت است از این که اگر یک وسیله اندازه‌گیری که برای سنجش متغیر و صفتی ساخته شده است، در شرایط مشابه در زمان یا مکان دیگر مورد استفاده قرار گیرد، نتایج مشابهی از آن حاصل شود (حافظ نیا، ۱۳۸۹: ۱۸۵).

یکی از نقاط قوت روش تحلیل سلسله مراتبی استفاده از نرخ سازگاری برای بررسی درجه اعتبار و پایایی ماتریس‌های مقایسات زوجی می‌باشد که پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌های نهایی تحقیق به منظور اطمینان از روایی و پایایی نتایج نرخ سازگاری برای هر یک محاسبه گردید و پرسش‌نامه‌هایی که نرخ ناسازگاری آن‌ها از ۱٪ بیش‌تر بود مجدداً به پاسخ‌دهندگان بازگردانده شد تا در پاسخ‌های خود تجدید نظر کنند. بدین ترتیب تمامی پرسش‌نامه‌هایی که مبنای محاسبات قرار گرفتند دارای درجه ناسازگاری کمتر از ۱٪ بودند و به عبارتی پرسش‌نامه دارای روایی و پایایی است. پس از اطمینان از سازگار بودن پاسخ‌ها اولویت‌بندی‌ها صورت گرفت. قابل ذکر است که تمامی مراحل با استفاده از نرم‌افزار اکسپرت چویس^{۱۲۲} انجام گردید. اکسپرت چویس بسته‌ای نرم‌افزاری است که تجزیه و تحلیل‌های مورد نیاز تحلیل سلسله مراتبی را انجام می‌دهد. این نرم‌افزار سیستمی برای تجزیه و تحلیل، هم‌زمان‌سازی و تعدیل تصمیم‌گیری‌ها و ارزیابی‌های پیچیده است (پیمان فر، ۱۳۹۰).

۳-۸- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل کیفی

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی در تحقیق حاضر به منظور شناسایی ابعاد و مولفه‌های الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا تکنیک دلفی فازی بود.

تجزیه و تحلیل کمی

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده براساس رویکرد تحلیل سلسله مراتبی از نرم‌افزار اکسپرت چویس استفاده می‌شود به‌طوری‌که با استفاده از این نرم‌افزار ابتدا هر یک از گزینه‌ها را براساس

¹²² EXPERT CHOICE

معیارها دوبه دو مقایسه کنیم. برای مقایسه زوجی گزینه‌ها از اعداد استفاده می‌شود. برای امتیازدهی مقیاس نه درجه ساعتی به صورت زیر استفاده می‌شود.

جدول ۳-۲. مقیاس ۹ درجه ساعتی برای مقایسه‌های زوجی

کاملاً بهتر	بینابین	خیلی بهتر	بینابین	بهتر	بینابین	کمی مرجح	بینابین	ترجیح یکسان
۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱

با استفاده از این مقیاس، مدیران و کارشناسان هر یک از گزینه‌ها را براساس هر یک از عوامل به صورت زوجی مقایسه می‌کنند. نتایج این مقایسه به صورت زیر است:

الف- مقایسه زوجی گزینه‌ها براساس معیارها

ب- مقایسه زوجی معیارها براساس هدف: درست مانند آنچه در مقایسه زوجی گزینه‌ها براساس معیارها انجام گرفت، معیارها نیز براساس هدف دو به دو با هم مقایسه خواهد شد.

ج: محاسبه اولویت‌ها.

جمع‌بندی

امروزه اعتبار یافته‌های علمی تحت تأثیر روش یا روش‌های پژوهشی است که محققین در فرآیند تحقیق از آن بهره می‌گیرند. بنابراین یکی از مهم‌ترین مباحثی که در هر تحقیق علمی بدان پرداخته می‌شود، آشناسازی خواننده با روش تحقیقی است که محقق در پژوهش خود از آن بهره برده است. در واقع محقق می‌کوشد علاوه بر روش‌های به کار برده شده در تحقیق خود، چرایی استفاده از هر روش را نیز تشریح کند.

در ابتدای این فصل موضوع تحقیق حاضر برای خواننده بیان شد و با ارایه دلایلی در زمره تحقیقات کاربردی قرار گرفت. سپس مباحث مربوط به جامعه‌ی آماری و نمونه‌ی آماری بیان شد و با توجه به اهمیت مطلب سعی شد تا به‌طور جامع مواردی همچون روش نمونه‌گیری، حجم نمونه و ... تشریح گردد. در ادامه فصل ابزار گردآوری داده‌ها که شامل مطالعات کتابخانه‌ای و پرسش‌نامه بود تشریح شد. سپس چگونگی بررسی روایی و پایایی ابزار تحقیق بیان شد و در پایان فصل، آزمون‌های مورد استفاده در فصل چهارم ارایه شد و با مطرح ساختن تکنیک‌های دلفی فازی و تحلیل سلسله مراتبی مورد استفاده، سعی در آشنایی هر چه بیش‌تر خواننده با این مفاهیم شد.

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل داده‌ها

مقدمه

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهشی یکی از مراحل مهم در فرآیند پژوهشی است. در این فصل پس از گردآوری، استخراج و طبقه‌بندی اطلاعات و داده‌های لازم، به حل مساله و تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخته شده است.

این فصل شامل دو بخش می‌باشد که بخش نخست شامل یافته‌های کیفی پژوهش که به روش تحلیل دلفی فازی و با استفاده از نظرات مدیران ارشد و خبرگان صنعت ارتباطات ثابت مورد تحلیل قرار گرفته، است و بخش دوم نیز شامل یافته‌های کمی شده پژوهش و تحلیل سلسله مراتبی است که با استفاده از نظرات مدیران ارشد و خبرگان صنعت ارتباطات ثابت، وزن هر یک از معیارها تعیین شده است. لازم به ذکر است کلیه محاسبات بخش کمی با استفاده از نرم افزار Expert Choice انجام شده است.

۴-۱- یافته‌های کیفی پژوهش (یافته‌های حاصل از مبانی نظری و پیشینه پژوهش)

مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش به پژوهش‌گر کمک نمود تا بهتر به شناسایی ابعاد و مولفه‌های الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا پردازد. کدبندی و تحلیل نهایی بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش منجر به شناسایی ۵۰ گویه در قالب ۷ مولفه شد (جدول ۴-۱ الی ۴-۷).

در ادامه به معرفی ابعاد و مولفه‌های الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا شناسایی شده و به تفکیک مولفه‌های فوق پرداخته شده است و گویه‌های هر یک از مولفه‌های مربوط به الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا در قالب جدول ارائه شده است.

۴-۱-۱- مولفه‌های الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب

طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا

۴-۱-۱-۱- مولفه تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار

جدول ۴-۱ بیان‌گر گویه‌های مولفه تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار شناسایی شده جهت تعیین مولفه‌های الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا است.

جدول ۴-۱. گویه‌های مولفه تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار

ردیف	گویه‌ها
۱	ارزیابی محیط بیرونی
۲	بررسی بازار و تعیین نیازها و خواسته‌های مشتریان
۳	ارزیابی محیط داخلی
۴	ایجاد چشم‌انداز استراتژیک
۵	اجرای فرصت‌های تجدید ساختار سازمان

۴-۱-۱-۲- مولفه توسعه استراتژی کسب و کار

جدول ۴-۲ بیان‌گر گویه‌های مولفه توسعه استراتژی کسب و کار شناسایی شده جهت مولفه‌های الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا است.

جدول ۴-۲. گویه‌های مولفه توسعه استراتژی کسب و کار

ردیف	گویه‌ها
۱	توسعه بیانیه مأموریت کلان
۲	تعریف و ارزیابی گزینه های استراتژیک برای دستیابی به اهداف
۳	انتخاب استراتژی بلندمدت کسب و کار
۴	هماهنگی و همسوسازی استراتژی‌های وظیفه‌ای و فرآیندی
۵	طراحی سازمانی
۶	تعیین و توسعه اهداف سازمانی
۷	تدوین استراتژی‌های واحد تجاری
۸	توسعه استراتژی تجربه مشتریان
۹	تبیین و تفهیم داخلی و بیرونی استراتژی‌ها

۴-۱-۱-۳ مولفه اجرا و اندازه‌گیری ابتکارات استراتژیک

جدول ۴-۳ بیان‌گر گویه‌های مولفه اجرا و اندازه‌گیری ابتکارات استراتژیک شناسایی شده جهت تعیین مولفه‌های الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا است.

جدول ۴-۳. گویه‌های مولفه اجرا و اندازه‌گیری ابتکارات استراتژیک

ردیف	گویه‌ها
۱	توسعه ابتکارات استراتژیک
۲	ارزیابی ابتکارات استراتژیک
۳	انتخاب ابتکارات استراتژیک
۴	ایجاد سنجه‌های سطح بالا
۵	اجرای ابتکارات استراتژیک

۴-۱-۱-۴- مولفه توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار

جدول ۴-۴ بیان‌گر گویه‌های مولفه توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار شناسایی شده جهت تعیین مولفه‌های الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا است.

جدول ۴-۵. گویه‌های مولفه توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار

ردیف	گویه‌ها
۱	توسعه مدل‌های کسب و کار
۲	نگهداشت مدل‌های کسب و کار
۳	استقرار حاکمیت مدل کسب و کار

۴-۱-۲- مولفه‌های کارآفرینی سازمانی

۴-۱-۲-۱- مولفه عوامل ساختاری

جدول ۴-۵ بیان‌گر گویه‌های مولفه عوامل ساختاری شناسایی شده جهت تعیین مولفه‌های کارآفرینی سازمانی است.

جدول ۴-۵. گویه‌های مولفه عوامل ساختاری

ردیف	گویه‌ها
۱	ساختار
۲	تصمیم‌گیری / کنترل
۳	سیستم پاداش
۴	راهنما
۵	سیستم مالی و بودجه‌ای
۶	سیستم تحقیق و توسعه
۷	سیستم ارزیابی عملکرد
۸	سیستم اطلاعاتی

۴-۲-۱-۲- مولفه عوامل زمینه‌ای

جدول ۴-۶ بیان‌گر گویه‌های مولفه عوامل زمینه‌ای شناسایی شده جهت تعیین مولفه‌های کارآفرینی سازمانی است.

جدول ۴-۶. گویه‌های مولفه عوامل زمینه‌ای

ردیف	گویه‌ها
۱	عوامل سیاسی / دولت
۲	پیچیدگی
۳	زیر ساخت‌ها
۴	تغییرات / عدم اطمینان
۵	ارتباطات
۶	فناوری
۷	بازار
۸	منابع

۴-۱-۲-۳- مولفه عوامل رفتاری

جدول ۴-۷ بیان‌گر گویه‌های مولفه عوامل رفتاری شناسایی شده جهت تعیین مولفه‌های کارآفرینی سازمانی است.

جدول ۴-۷: گویه‌های مولفه عوامل رفتاری

ردیف	گویه‌ها
۱	فرهنگ سازمانی
۲	خطر پذیری

آینده‌نگری	۳
حمایت مدیریت	۴
ویژگی‌های مدیران	۵
ویژگی‌های کارکنان	۶
روحیه گروهی	۷
توانمندسازی کارکنان	۸
خودکارآمدی	۹
خلاقیت و نوآوری	۱۰
تجربه پیشین	۱۱
سبک رهبری سازمان کارآفرین	۱۲

۴-۲- یافته‌های بخش کمی پژوهش

۴-۲-۱- تحلیل دلفی فازی

نتایج به‌دست آمده از توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی نمونه‌های تحقیق در بخش دلفی که شامل ۱۵ نمونه بود مطابق اطلاعات مندرج در جدول ۴-۸، نشان داد که ۱۴ نفر از این افراد مرد و ۱ نفر زن بودند. توصیف سن نمونه‌های تحقیق نشان داد که ۶ نفر از این افراد کمتر از ۴۰ سال سن داشتند، ۴ نفر بین ۴۰ تا ۴۵ سال و ۵ نفر نیز بالاتر از ۴۵ سال سن داشتند. نتایج همچنین نشان داد که ۲ نفر دارای تحصیلات کارشناسی، ۷ نفر تحصیلات کارشناسی ارشد و ۶ نفر دارای تحصیلات دکتری بودند. ۵ نفر از نمونه‌های تحقیق دارای سابقه کاری بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۴ نفر سابقه کاری ۱۶ تا ۲۰ سال، ۲ نفر سابقه کاری ۲۱ تا ۲۵ سال و ۴ نفر نیز سابقه کاری بین ۲۶ تا ۳۰ سال داشتند. در نهایت ۲ نفر از این افراد کمتر

از ۵ سال، ۸ نفر بین ۵ تا ۱۰ سال و ۵ نفر بیش‌تر از ۱۰ سال سابقه کارآفرینی/مدیریت یا مشاوره در صنعت فناوری ارتباطات و اطلاعات و شرکت‌های دارای پروانه ارتباطات ثابت داشتند.

جدول ۴-۸. اطلاعات جمعیت شناختی نمونه‌های بخش دلفی

نمونه	جنسیت	سن	تحصیلات	سابقه کار	مجموع سابقه کارآفرینی/مدیریت یا مشاوره
۱	مرد	۴۷	دکتر	۲۷	۱۹
۲	زن	۴۲	دکتر	۲۰	۱۰
۳	مرد	۴۳	کارشناسی ارشد	۲۰	۱۰
۴	مرد	۳۸	کارشناسی ارشد	۱۵	۶
۵	مرد	۳۹	دکتر	۱۵	۲
۶	مرد	۵۳	کارشناسی ارشد	۳۰	۱۵
۷	مرد	۴۹	کارشناسی	۲۹	۱۵
۸	مرد	۳۷	کارشناسی ارشد	۱۳	۱۰
۹	مرد	۳۸	دکتر	۱۴	۷
۱۰	مرد	۴۱	کارشناسی ارشد	۱۹	۷
۱۱	مرد	۴۵	دکتر	۲۲	۶
۱۲	مرد	۴۸	کارشناسی ارشد	۳۰	۱۵
۱۳	مرد	۳۸	دکتر	۱۸	۳
۱۴	مرد	۳۷	کارشناسی	۱۴	۸
۱۵	مرد	۴۸	کارشناسی ارشد	۲۵	۱۲

نتایج بخش دلفی در دور نخست مطابق اطلاعات ارایه شده در جدول ۴-۹ نشان داد که از ۵۰ سوال پرسش‌نامه در آستانه تحمل ۰/۷، تمامی ۵۰ مورد تایید شدند. لذا در مرحله دوم دلفی نیز پرسش‌نامه با ۵۰ سوال در اختیار نمونه‌های تحقیق قرار گرفت تا نظرات خود را در مورد گویه‌های شناسایی شده اعلام نمایند.

جدول ۴-۹. نتایج تحلیل دلفی مرحله اول (بخش الزامات فرآیندی)

ردیف	گویه	میانگین نظرات			مقدار واضح	نتیجه
۱	ارزیابی محیط بیرونی	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۶۶۶۶۷	۰/۵۱۶۶۶۷	۰/۷۳۸۸۸۸۸۹	تایید
۲	بررسی بازار و تعیین نیازها و خواسته‌های مشتریان	۰/۹۶۶۶۶۷	۰/۷۸۳۳۳۳	۰/۵۳۳۳۳۳	۰/۷۶۱۱۱۱۱۱	تایید
۳	ارزیابی محیط داخلی	۰/۹۸۳۳۳۳	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۴۴۴۴۴۴۴	تایید
۴	ایجاد چشم‌انداز استراتژیک	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۱۶۶۶۷	۰/۴۵۳۳۳۳	۰/۷۰۱۱۱۱۱۱	تایید
۵	اجرای فرصت‌های تجدید ساختار سازمان	۰/۹۸۳۳۳۳	۰/۷۸۳۳۳۳	۰/۵۳۳۳۳۳	۰/۷۶۶۶۶۶۶۶۷	تایید
۶	توسعه بیانیه ماموریت کلان	۰/۹۶۶۶۶۷	۰/۷۶۶۶۶۷	۰/۵۱۶۶۶۷	۰/۷۵	تایید
۷	تعریف و ارزیابی گزینه‌های استراتژیک برای دستیابی به اهداف	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۶۱۱۱۱۱۱	تایید
۸	انتخاب استراتژی بلندمدت کسب و کار	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۶۶۶۶۷	۰/۵۱۶۶۶۷	۰/۷۳۸۸۸۸۸۹	تایید
۹	هماهنگی و همسوسازی استراتژی‌های وظیفه‌ای و فرآیندی	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۲۷۷۷۷۷۸	تایید

۱۰	طراحی سازمانی	۰/۹۱۶۶۶۷	۰/۷۳۳۳۳۳	۰/۴۸۳۳۳۳	۰/۷۱۱۱۱۱۱۱	تایید
۱۱	تعیین و توسعه اهداف سازمانی	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۳۳۳۳۳	۰/۴۸۳۳۳۳	۰/۷۱۶۶۶۶۶۶۷	تایید
۱۲	تدوین استراتژی‌های واحد تجاری	۰/۹۱۶۶۶۷	۰/۷۳۳۳۳۳	۰/۴۸۳۳۳۳	۰/۷۱۱۱۱۱۱۱	تایید
۱۳	توسعه استراتژی تجربه مشتریان	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۶۱۱۱۱۱۱	تایید
۱۴	تبیین و تفهیم داخلی و بیرونی استراتژی‌ها	۰/۹۵	۰/۷۱۶۶۶۷	۰/۴۶۶۶۶۷	۰/۷۱۱۱۱۱۱۱	تایید
۱۵	توسعه ابتکارات استراتژیک	۰/۹	۰/۷۳۳۳۳۳	۰/۴۸۳۳۳۳	۰/۷۰۵۵۵۵۵۵۶	تایید
۱۶	ارزیابی ابتکارات استراتژیک	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۲۷۷۷۷۷۷۸	تایید
۱۷	انتخاب ابتکارات استراتژیک	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۲۷۷۷۷۷۷۸	تایید
۱۸	ایجاد سنجه‌های سطح بالا	۰/۹۸۳۳۳۳	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۷۷۷۷۷۷۸	تایید
۱۹	اجرای ابتکارات استراتژیک	۰/۹۵	۰/۷۶۶۶۶۷	۰/۵۱۶۶۶۷	۰/۷۴۴۴۴۴۴۴	تایید
۲۰	توسعه مدل‌های کسب و کار	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۶۶۶۶۷	۰/۵۱۶۶۶۷	۰/۷۳۸۸۸۸۸۸۹	تایید
۲۱	نگهداشت مدل‌های کسب و کار	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۳۳۳۳۳	۰/۴۸۳۳۳۳	۰/۷۱۶۶۶۶۶۶۷	تایید
۲۲	استقرار حاکمیت مدل کسب و کار	۰/۵	۰/۹۶۶۶۶۷	۰/۷۸۳۳۳۳	۰/۷۵	تایید

ادامه جدول ۴-۹. نتایج تحلیل دلفی مرحله اول (بخش کارآفرینی سازمانی)

ردیف	گویه	میانگین نظرات			مقدار واضح	نتیجه
۱	ساختار	۰/۹۶۶۶۶۷	۰/۷۸۳۳۳۳	۰/۵۳۳۳۳۳	۰/۷۶۱۱۱۱۱۱	تایید
۲	تصمیم گیری / کنترل	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۸۳۳۳۳	۰/۵۳۳۳۳۳	۰/۷۵	تایید
۳	سیستم پاداش	۰/۹۱۶۶۶۷	۰/۷۳۳۳۳۳	۰/۴۸۳۳۳۳	۰/۷۱۱۱۱۱۱۱	تایید
۴	راهبرد	۰/۹۵	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۶۶۶۶۶۶۷	تایید
۵	سیستم مالی و بودجه ای	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۳۳۳۳۳	۰/۴۸۳۳۳۳	۰/۷۱۶۶۶۶۶۷	تایید
۶	سیستم تحقیق و توسعه	۰/۹۶۶۶۶۷	۰/۷۶۶۶۶۷	۰/۵۱۶۶۶۷	۰/۷۵	تایید
۷	سیستم ارزیابی عملکرد	۰/۹۵	۰/۷۳۳۳۳۳	۰/۴۸۳۳۳۳	۰/۷۲۲۲۲۲۲۲	تایید
۸	سیستم اطلاعاتی	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۶۶۶۶۷	۰/۵۱۶۶۶۷	۰/۷۳۸۸۸۸۸۹	تایید
۹	عوامل سیاسی / دولت	۰/۹۵	۰/۷۸۳۳۳۳	۰/۵۳۳۳۳۳	۰/۷۵۵۵۵۵۵۵۶	تایید
۱۰	پیچیدگی	۰/۹۶۶۶۶۷	۰/۷۶۶۶۶۷	۰/۵۱۶۶۶۷	۰/۷۵	تایید
۱۱	زیر ساخت ها	۰/۹۵	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۶۶۶۶۶۶۷	تایید
۱۲	تغییرات / عدم اطمینان	۰/۹۵	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۶۶۶۶۶۶۷	تایید
۱۳	ارتباطات	۰/۹۶۶۶۶۷	۰/۷۸۳۳۳۳	۰/۵۳۳۳۳۳	۰/۷۶۱۱۱۱۱۱	تایید
۱۴	فناوری	۰/۹۸۳۳۳۳	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۴۴۴۴۴۴۴	تایید
۱۵	بازار	۰/۹۵	۰/۷۵	۰/۴۸۶۶۶۷	۰/۷۲۸۸۸۸۸۹	تایید
۱۶	منابع	۰/۹۸۳۳۳۳	۰/۷۸۳۳۳۳	۰/۵۳۳۳۳۳	۰/۷۶۶۶۶۶۶۷	تایید
۱۷	فرهنگ سازمانی	۰/۹۶۶۶۶۷	۰/۷۶۶۶۶۷	۰/۵۱۶۶۶۷	۰/۷۵	تایید
۱۸	خطر پذیری	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۶۱۱۱۱۱۱	تایید
۱۹	آینده نگری	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۶۶۶۶۷	۰/۵۱۶۶۶۷	۰/۷۳۸۸۸۸۸۹	تایید

۲۰	حمایت مدیریت	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۶۱۱۱۱۱۱	تایید
۲۱	ویژگی های مدیران	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۲۷۷۷۷۷۸	تایید
۲۲	ویژگی های کارکنان	۰/۹	۰/۷۳۳۳۳۳	۰/۴۸۳۳۳۳	۰/۷۰۵۵۵۵۵۵۶	تایید
۲۳	روحیه گروهی	۰/۹	۰/۷۳۳۳۳۳	۰/۴۸۳۳۳۳	۰/۷۰۵۵۵۵۵۵۶	تایید
۲۴	توانمند سازی کارکنان	۰/۹۸۳۳۳۳	۰/۸۶۶۶۶۷	۰/۶۱۶۶۶۷	۰/۸۲۲۲۲۲۲۲	تایید
۲۵	خود کارآمدی	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۳۳۳۳۳	۰/۴۸۳۳۳۳	۰/۷۱۶۶۶۶۶۶۷	تایید
۲۶	خلاقیت و نوآوری	۰/۹۱۶۶۶۷	۰/۷۳۳۳۳۳	۰/۴۸۳۳۳۳	۰/۷۱۱۱۱۱۱۱	تایید
۲۷	تجربه پیشین	۰/۹۱۶۶۶۷	۰/۷۱۶۶۶۷	۰/۴۶۶۶۶۷	۰/۷	تایید
۲۸	سبک رهبری سازمان کارآفرین	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۳۳۳۳۳	۰/۴۸۳۳۳۳	۰/۷۱۶۶۶۶۶۶۷	تایید

نتایج بخش دلفی در دور دوم نیز مطابق اطلاعات ارایه شده در جدول ۴-۱۰ نشان داد که از ۵۰ سوال پرسش نامه در آستانه تحمل ۰/۷، تمامی ۵۰ مورد تایید شدند. لذا در مرحله سوم دلفی نیز پرسش نامه با ۵۰ سوال در اختیار نمونه های تحقیق قرار گرفت تا نظرات خود را در مورد گویه های شناسایی شده اعلام نمایند.

جدول ۴-۱۰: نتایج تحلیل دلفی مرحله دوم (بخش الزامات فرآیندی)

ردیف	گویه	میانگین نظرات			مقدار واضح	نتیجه
۱	ارزیابی محیط بیرونی	۰/۹۶۶۶۶۷	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۳۸۸۸۸۸۹	تایید
۲	بررسی بازار و تعیین نیازها و خواسته های مشتریان	۰/۹۵	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۶۶۶۶۶۶۷	تایید
۳	ارزیابی محیط داخلی	۰/۹۶۶۶۶۷	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۳۸۸۸۸۸۹	تایید
۴	ایجاد چشم انداز استراتژیک	۰/۹۵	۰/۷۶۶۶۶۷	۰/۵۱۶۶۶۷	۰/۷۴۴۴۴۴۴۴	تایید

۵	اجرای فرصت‌های تجدید ساختار سازمان	۰/۹۵	۰/۷۸۳۳۳۳	۰/۵۳۳۳۳۳	۰/۷۵۵۵۵۵۵۵۶	تایید
۶	توسعه بیانیه ماموریت کلان	۰/۹۶۶۶۶۷	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۷۲۲۲۲۲۲۲	تایید
۷	تعریف وارزیابی گزینه های استراتژیک برای دستیابی به اهداف	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۱۶۶۶۷	۰/۴۶۶۶۶۷	۰/۷۰۵۵۵۵۵۵۶	تایید
۸	انتخاب استراتژی بلندمدت کسب و کار	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۱۶۶۶۷	۰/۴۶۶۶۶۷	۰/۷۰۵۵۵۵۵۵۶	تایید
۹	هماهنگی و همسوسازی استراتژی‌های وظیفه‌ای و فرآیندی	۰/۹۵	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۶۶۶۶۶۶۶۷	تایید
۱۰	طراحی سازمانی	۰/۹۵	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۶۶۶۶۶۶۶۷	تایید
۱۱	تعیین و توسعه اهداف سازمانی	۰/۹۱۶۶۶۷	۰/۷۱۶۶۶۷	۰/۴۶۶۶۶۷	۰/۷	تایید
۱۲	تدوین استراتژی‌های واحد تجاری	۰/۹۵	۰/۸۱۶۶۶۷	۰/۵۶۶۶۶۷	۰/۷۷۷۷۷۷۷۸	تایید
۱۳	توسعه استراتژی تجربه مشتریان	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۲۷۷۷۷۷۷۸	تایید
۱۴	تبیین و تفهیم داخلی و بیرونی استراتژی‌ها	۰/۹۵	۰/۷۸۳۳۳۳	۰/۵۳۳۳۳۳	۰/۷۵۵۵۵۵۵۵۶	تایید
۱۵	توسعه ابتکارات استراتژیک	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۸۳۳۳۳	۰/۵۳۳۳۳۳	۰/۷۵	تایید
۱۶	ارزیابی ابتکارات استراتژیک	۰/۹۶۶۶۶۷	۰/۷۸۳۳۳۳	۰/۵۳۳۳۳۳	۰/۷۶۱۱۱۱۱۱۱	تایید
۱۷	انتخاب ابتکارات استراتژیک	۰/۹۵	۰/۷۶۶۶۶۷	۰/۵۱۶۶۶۷	۰/۷۴۴۴۴۴۴۴۴	تایید
۱۸	ایجاد سنجه‌های سطح بالا	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۸۳۳۳۳	۰/۵۳۳۳۳۳	۰/۷۵	تایید
۱۹	اجرای ابتکارات استراتژیک	۰/۹۵	۰/۷۸۳۳۳۳	۰/۵۳۳۳۳۳	۰/۷۵۵۵۵۵۵۵۶	تایید
۲۰	توسعه مدل‌های کسب و کار	۰/۹۶۶۶۶۷	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۷۲۲۲۲۲۲۲	تایید

۲۱	نگهداشت مدل‌های کسب و کار	۰/۹۱۶۶۶۷	۰/۷۱۶۶۶۷	۰/۴۶۶۶۶۷	۰/۷	تایید
۲۲	استقرار حاکمیت مدل کسب و کار	۰/۹۶۶۶۶۷	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۳۸۸۸۸۸۹	تایید

ادامه جدول ۴-۱۰: نتایج تحلیل دلفی مرحله دوم (بخش کارآفرینی سازمانی)

ردیف	گویه	میانگین نظرات			مقدار واضح	نتیجه
۱	ساختار	۱	۰/۸۶۶۶۶۷	۰/۶۱۶۶۶۷	۰/۸۲۷۷۷۷۷۸	تایید
۲	تصمیم‌گیری / کنترل	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۱۶۶۶۷	۰/۴۶۶۶۶۷	۰/۷۰۵۵۵۵۵۶	تایید
۳	سیستم پاداش	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۳۳۳۳۳	۰/۴۸۳۳۳۳	۰/۷۱۶۶۶۶۶۷	تایید
۴	راهبرد	۰/۹۵	۰/۷۸۳۳۳۳	۰/۵۳۳۳۳۳	۰/۷۵۵۵۵۵۵۶	تایید
۵	سیستم مالی و بودجه‌ای	۰/۹۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۳۳۳۳۳۳۳	تایید
۶	سیستم تحقیق و توسعه	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۸۳۳۳۳	۰/۵۳۳۳۳۳	۰/۷۵	تایید
۷	سیستم ارزیابی عملکرد	۰/۹۱۶۶۶۷	۰/۷۱۶۶۶۷	۰/۴۶۶۶۶۷	۰/۷	تایید
۸	سیستم اطلاعاتی	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۶۶۶۶۷	۰/۵۱۶۶۶۷	۰/۷۳۸۸۸۸۸۹	تایید
۹	عوامل سیاسی / دولت	۰/۹۶۶۶۶۷	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۳۸۸۸۸۸۹	تایید
۱۰	پیچیدگی	۰/۹۵	۰/۷۶۶۶۶۷	۰/۵۱۶۶۶۷	۰/۷۴۴۴۴۴۴۴	تایید
۱۱	زیر ساخت‌ها	۰/۹۵	۰/۷۳۳۳۳۳	۰/۴۸۳۳۳۳	۰/۷۲۲۲۲۲۲۲	تایید
۱۲	تغییرات / عدم اطمینان	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۳۳۳۳۳	۰/۴۸۳۳۳۳	۰/۷۱۶۶۶۶۶۷	تایید
۱۳	ارتباطات	۰/۹۱۶۶۶۷	۰/۷۱۶۶۶۷	۰/۴۶۶۶۶۷	۰/۷	تایید
۱۴	فناوری	۰/۹۵	۰/۷۸۳۳۳۳	۰/۵۳۳۳۳۳	۰/۷۵۵۵۵۵۵۶	تایید
۱۵	بازار	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۲۷۷۷۷۷۸	تایید

۱۶	منابع	۰/۹۱۶۶۶۷	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۲۲۲۲۲۲۲	تایید
۱۷	فرهنگ سازمانی	۰/۹۱۶۶۶۷	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۲۲۲۲۲۲۲	تایید
۱۸	خطر پذیری	۰/۹۶۶۶۶۷	۰/۷۸۳۳۳۳	۰/۵۳۳۳۳۳	۰/۷۶۱۱۱۱۱۱	تایید
۱۹	آینده نگری	۰/۹۱۶۶۶۷	۰/۷۱۶۶۶۷	۰/۴۶۶۶۶۷	۰/۷	تایید
۲۰	حمایت مدیریت	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۳۳۳۳۳	۰/۴۸۳۳۳۳	۰/۷۱۶۶۶۶۶۶۷	تایید
۲۰	ویژگی های مدیران	۰/۹۱۶۶۶۷	۰/۷۱۶۶۶۷	۰/۴۶۶۶۶۷	۰/۷	تایید
۲۲	ویژگی های کارکنان	۰/۹۵	۰/۷۶۶۶۶۷	۰/۵۱۶۶۶۷	۰/۷۴۴۴۴۴۴۴	تایید
۲۳	روحیه گروهی	۰/۹۱۶۶۶۷	۰/۷۱۶۶۶۷	۰/۴۶۶۶۶۷	۰/۷	تایید
۲۴	توانمند سازی کارکنان	۰/۹۵	۰/۷۶۶۶۶۷	۰/۵۱۶۶۶۷	۰/۷۴۴۴۴۴۴۴	تایید
۲۵	خود کارآمدی	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۱۶۶۶۷	۰/۴۶۶۶۶۷	۰/۷۰۵۵۵۵۵۵۶	تایید
۲۶	خلاقیت و نوآوری	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۸۱۶۶۶۷	۰/۵۶۶۶۶۷	۰/۷۷۲۲۲۲۲۲	تایید
۲۷	تجربه پیشین	۰/۹۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۳۳۳۳۳۳۳	تایید
۲۸	سبک رهبری سازمان کارآفرین	۰/۹۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۳۳۳۳۳۳۳	تایید

نتایج بخش دلفی در مرحله سوم نیز مطابق اطلاعات ارائه شده در جدول ۴-۱۱ نشان داد که از ۵۰ سوال پرسش نامه در آستانه تحمل ۰/۷، تمامی ۵۰ مورد تایید شد لذا پرسش نامه نهایی تحقیق با ۵۰ سوال طراحی شد و پرسش نامه تحلیل سلسله مراتبی طبق نتایج به دست آمده در بخش دلفی فازی طراحی گردید.

جدول ۴-۱۱. نتایج تحلیل دلفی مرحله سوم (بخش الزامات فرآیندی)

ردیف	گویه	میانگین نظرات			مقدار واضح	نتیجه
۱	ارزیابی محیط بیرونی	۰/۹۶۶۶۶۷	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۳۸۸۸۸۸۹	تایید
۲	بررسی بازار و تعیین نیازها و خواسته‌های مشتریان	۰/۹۵	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۶۶۶۶۶۶۷	تایید
۳	ارزیابی محیط داخلی	۰/۹۶۶۶۶۷	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۳۸۸۸۸۸۹	تایید
۴	ایجاد چشم‌انداز استراتژیک	۰/۹۵	۰/۷۶۶۶۶۷	۰/۵۱۶۶۶۷	۰/۷۴۴۴۴۴۴۴	تایید
۵	اجرای فرصت‌های تجدید ساختار سازمان	۰/۹۵	۰/۷۸۳۳۳۳	۰/۵۳۳۳۳۳	۰/۷۵۵۵۵۵۵۶	تایید
۶	توسعه بیانیه مأموریت کلان	۰/۹۶۶۶۶۷	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۷۲۲۲۲۲۲	تایید
۷	تعریف و ارزیابی گزینه‌های استراتژیک برای دستیابی به اهداف	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۱۶۶۶۷	۰/۴۶۶۶۶۷	۰/۷۰۵۵۵۵۵۶	تایید
۸	انتخاب استراتژی بلندمدت کسب و کار	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۱۶۶۶۷	۰/۴۶۶۶۶۷	۰/۷۰۵۵۵۵۵۶	تایید
۹	هماهنگی و همسوسازی استراتژی‌های وظیفه‌ای و فرآیندی	۰/۹۵	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۶۶۶۶۶۶۷	تایید
۱۰	طراحی سازمانی	۰/۹۵	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۶۶۶۶۶۶۷	تایید
۱۱	تعیین و توسعه اهداف سازمانی	۰/۹۱۶۶۶۷	۰/۷۱۶۶۶۷	۰/۴۶۶۶۶۷	۰/۷	تایید
۱۲	تدوین استراتژی‌های واحد تجاری	۰/۹۵	۰/۸۱۶۶۶۷	۰/۵۶۶۶۶۷	۰/۷۷۷۷۷۷۷۸	تایید
۱۳	توسعه استراتژی تجربه مشتریان	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۲۷۷۷۷۷۸	تایید
۱۴	تبیین و تفهیم داخلی و بیرونی استراتژی‌ها	۰/۹۵	۰/۷۸۳۳۳۳	۰/۵۳۳۳۳۳	۰/۷۵۵۵۵۵۵۶	تایید

۱۵	توسعه ابتکارات استراتژیک	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۸۳۳۳۳	۰/۵۳۳۳۳۳	۰/۷۵	تایید
۱۶	ارزیابی ابتکارات استراتژیک	۰/۹۶۶۶۶۷	۰/۷۸۳۳۳۳	۰/۵۳۳۳۳۳	۰/۷۶۱۱۱۱۱۱	تایید
۱۷	انتخاب ابتکارات استراتژیک	۰/۹۵	۰/۷۶۶۶۶۷	۰/۵۱۶۶۶۷	۰/۷۴۴۴۴۴۴۴	تایید
۱۸	ایجاد سنجه‌های سطح بالا	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۸۳۳۳۳	۰/۵۳۳۳۳۳	۰/۷۵	تایید
۱۹	اجرای ابتکارات استراتژیک	۰/۹۵	۰/۷۸۳۳۳۳	۰/۵۳۳۳۳۳	۰/۷۵۵۵۵۵۵۵۶	تایید
۲۰	توسعه مدل‌های کسب و کار	۰/۹۶۶۶۶۷	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۷۲۲۲۲۲۲	تایید
۲۱	نگهداشت مدل‌های کسب و کار	۰/۹۱۶۶۶۷	۰/۷۱۶۶۶۷	۰/۴۶۶۶۶۷	۰/۷	تایید
۲۲	استقرار حاکمیت مدل کسب و کار	۰/۹۶۶۶۶۷	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۳۸۸۸۸۸۸۹	تایید

ادامه جدول ۴-۱۱. نتایج تحلیل دلفی مرحله سوم (بخش کارآفرینی سازمانی)

ردیف	گویه	میانگین نظرات			مقدار واضح	نتیجه
۱	ساختار	۱	۰/۸۶۶۶۶۷	۰/۶۱۶۶۶۷	۰/۸۲۷۷۷۷۷۸	تایید
۲	تصمیم‌گیری / کنترل	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۱۶۶۶۷	۰/۴۶۶۶۶۷	۰/۷۰۵۵۵۵۵۵۶	تایید
۳	سیستم پاداش	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۳۳۳۳۳	۰/۴۸۳۳۳۳	۰/۷۱۶۶۶۶۶۶۷	تایید
۴	راهبرد	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۱۶۶۶۷	۰/۴۶۶۶۶۷	۰/۷۰۵۵۵۵۵۵۶	تایید
۵	سیستم مالی و بودجه‌ای	۰/۹۱۶۶۶۷	۰/۷۳۳۳۳۳	۰/۴۸۳۳۳۳	۰/۷۱۱۱۱۱۱۱۱	تایید
۶	سیستم تحقیق و توسعه	۰/۹۱۶۶۶۷	۰/۷۳۳۳۳۳	۰/۴۸۳۳۳۳	۰/۷۱۱۱۱۱۱۱۱	تایید
۷	سیستم ارزیابی عملکرد	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۲۷۷۷۷۷۸	تایید
۸	سیستم اطلاعاتی	۰/۹۵	۰/۷۶۶۶۶۷	۰/۵۱۶۶۶۷	۰/۷۴۴۴۴۴۴۴۴	تایید
۹	عوامل سیاسی / دولت	۰/۹۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۳۳۳۳۳۳۳۳	تایید
۱۰	پیچیدگی	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۲۷۷۷۷۷۸	تایید

۱۱	زیر ساخت ها	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۸۱۶۶۶۷	۰/۵۶۶۶۶۷	۰/۷۷۲۲۲۲۲۲	تایید
۱۲	تغییرات / عدم اطمینان	۰/۹۵	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۳۳۳۳۳۳۳	تایید
۱۳	ارتباطات	۰/۹۶۶۶۶۷	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۷۲۲۲۲۲۲	تایید
۱۴	فناوری	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۳۳۳۳۳	۰/۴۸۳۳۳۳	۰/۷۱۶۶۶۶۶۶۷	تایید
۱۵	بازار	۰/۹۵	۰/۷۶۶۶۶۷	۰/۵۱۶۶۶۷	۰/۷۴۴۴۴۴۴۴۴	تایید
۱۶	منابع	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۲۷۷۷۷۷۸	تایید
۱۷	فرهنگ سازمانی	۰/۹۶۶۶۶۷	۰/۷۳۳۳۳۳	۰/۴۸۳۳۳۳	۰/۷۲۷۷۷۷۷۸	تایید
۱۸	خطر پذیری	۰/۹	۰/۷۳۳۳۳۳	۰/۴۸۳۳۳۳	۰/۷۰۵۵۵۵۵۵۶	تایید
۱۹	آینده نگری	۰/۹۱۶۶۶۷	۰/۷۶۶۶۶۷	۰/۵۱۶۶۶۷	۰/۷۳۳۳۳۳۳۳۳	تایید
۲۰	حمایت مدیریت	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۶۶۶۶۷	۰/۵۱۶۶۶۷	۰/۷۳۸۸۸۸۸۸۹	تایید
۲۱	ویژگی های مدیران	۰/۹۵	۰/۸۳۳۳۳۳	۰/۵۸۳۳۳۳	۰/۷۸۸۸۸۸۸۸۹	تایید
۲۲	ویژگی های کارکنان	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۲۷۷۷۷۷۸	تایید
۲۳	روحیه گروهی	۰/۹۸۳۳۳۳	۰/۸۳۳۳۳۳	۰/۵۸۳۳۳۳	۰/۸	تایید
۲۴	توانمند سازی کارکنان	۰/۹۵	۰/۷۸۳۳۳۳	۰/۵۳۳۳۳۳	۰/۷۵۵۵۵۵۵۵۶	تایید
۲۵	خودکارآمدی	۰/۹۱۶۶۶۷	۰/۷۳۳۳۳۳	۰/۴۸۳۳۳۳	۰/۷۱۱۱۱۱۱۱۱	تایید
۲۶	خلاقیت و نوآوری	۰/۹۵	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۶۶۶۶۶۶۶۷	تایید
۲۷	تجربه پیشین	۰/۹۳۳۳۳۳	۰/۷۸۳۳۳۳	۰/۵۳۳۳۳۳	۰/۷۵	تایید
۲۸	سبک رهبری سازمان کارآفرین	۰/۹۵	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۶۶۶۶۶۶۶۷	تایید

۴-۲-۲- تجزیه و تحلیل نتایج به دست آمده از روش تحلیل سلسه مراتبی (AHP)

با توجه به تعداد عوامل شناسایی شده در بخش قبلی، اولویت‌بندی آن‌ها ضروری به نظر می‌رسد. لذا از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) استفاده گردید. بدین منظور جهت کمی‌سازی و محاسبه وزن عوامل شناسایی شده پرسش‌نامه مربوطه تهیه شد و در اختیار خبرگان که شامل مدیران ارشد و متخصصان شرکت‌های دارای پروانه ارتباطات ثابت از سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی بود قرار گرفت. سپس در اولین گام، درخت سلسله مراتب تصمیم تشکیل شد. بدین منظور هریک از معیارهای شناسایی شده (مولفه‌ها) که شامل مجموعه‌ای زیر معیار (گویه‌ها) می‌باشد جهت انجام محاسبات به شکل زیر در نرم‌افزار Expert Choice ورژن ۱۱ کدبندی شدند، که در جداول ۴-۱۲ تا ۴-۱۸ ارائه شده‌اند.

جدول ۴-۱۲. کدبندی گویه‌های مولفه تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار

کد	معیار	کد	زیرمعیار (گویه‌ها)
a1	مولفه تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار	A	ارزیابی محیط بیرونی
a2			بررسی بازار و تعیین نیازها و خواسته‌های مشتریان
a3			ارزیابی محیط داخلی
a4			ایجاد چشم‌انداز استراتژیک
a5			اجرای فرصت‌های تجدید ساختار سازمان

جدول ۴-۱۳. کدبندی گویه‌های مولفه توسعه استراتژی کسب و کار

کد	زیرمعیار (گویه‌ها)	کد	معیار
b1	توسعه بیانیه مأموریت کلان	B	مولفه توسعه استراتژی کسب و کار
b2	تعریف و ارزیابی گزینه‌های استراتژیک برای دستیابی به اهداف		
b3	انتخاب استراتژی بلندمدت کسب و کار		
b4	هماهنگی و همسوسازی استراتژی‌های وظیفه‌ای و فرآیندی		
b5	طراحی سازمانی		
b6	تعیین و توسعه اهداف سازمانی		
b7	تدوین استراتژی‌های واحد تجاری		
b8	توسعه استراتژی تجربه مشتریان		
b9	تبیین و تفهیم داخلی و بیرونی استراتژی‌ها		

جدول ۴-۱۴. کدبندی گویه‌های مولفه اجرا و اندازه‌گیری ابتکارات استراتژیک

کد	زیرمعیار (گویه‌ها)	کد	معیار
c1	توسعه ابتکارات استراتژیک	C	مولفه اجرا و اندازه‌گیری ابتکارات استراتژیک
c2	ارزیابی ابتکارات استراتژیک		
c3	انتخاب ابتکارات استراتژیک		
c4	ایجاد سنجه‌های سطح بالا		
c5	اجرای ابتکارات استراتژیک		

جدول ۴-۱۵. کدبندی گویه‌های مولفه توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار

کد	زیرمعیار (گویه‌ها)	کد	معیار
d1	توسعه مدل‌های کسب و کار	D	مولفه توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار
d2	نگهداشت مدل‌های کسب و کار		
d3	استقرار حاکمیت مدل کسب و کار		

جدول ۴-۱۶. کدبندی گویه‌های مولفه عوامل ساختاری

کد	زیرمعیار (گویه‌ها)	کد	معیار
e1	ساختار	E	مولفه عوامل ساختاری
e2	تصمیم‌گیری / کنترل		
e3	سیستم پاداش		
e4	راهبرد		
e5	سیستم مالی و بودجه‌ای		
e6	سیستم تحقیق و توسعه		
e7	سیستم ارزیابی عملکرد		
e8	سیستم اطلاعاتی		

جدول ۴-۱۷. کدبندی گویه‌های مولفه عوامل زمینه ای

کد	زیرمعیار (گویه‌ها)	کد	معیار
f1	عوامل سیاسی / دولت	F	مولفه عوامل زمینه ای
f2	پیچیدگی		
f3	زیر ساخت ها		
f4	تغییرات / عدم اطمینان		
f5	ارتباطات		
f6	فناوری		
f7	بازار		
f8	منابع		

جدول ۴-۱۸. کدبندی گویه‌های مولفه عوامل رفتاری

کد	زیرمعیار (گویه‌ها)	کد	معیار
g1	فرهنگ سازمانی	G	مولفه عوامل رفتاری
g2	خطر پذیری		
g3	آینده نگری		
g4	حمایت مدیریت		
g5	ویژگی‌های مدیران		
g6	ویژگی‌های کارکنان		
g7	روحیه گروهی		
g8	توانمند سازی کارکنان		

g9	خودکارآمدی		
G1	خلاقیت و نوآوری		
g11	تجربه پیشین		
g12	سبک رهبری سازمان کارآفرین		

نتایج به دست آمده از توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی نمونه‌های تحقیق در بخش تحلیل سلسله‌مراتبی که شامل ۲۰ نمونه بود، مطابق اطلاعات مندرج در جدول ۴-۱۹ نشان داد که ۱۷ نفر از این افراد مرد و ۳ نفر زن بودند. توصیف سن نمونه‌های تحقیق نشان داد که ۷ نفر از این افراد کمتر از ۴۰ سال سن داشتند، ۶ نفر بین ۴۰ تا ۴۵ سال و ۷ نفر نیز بالاتر از ۴۵ سال سن داشتند. نتایج همچنین نشان داد که ۳ نفر دارای تحصیلات کارشناسی، ۹ نفر تحصیلات کارشناسی ارشد و ۸ نفر دارای تحصیلات دکتری بودند. ۷ نفر از نمونه‌های تحقیق دارای سابقه کاری بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۵ نفر دارای سابقه کاری ۱۶ تا ۲۰ سال بودند و ۴ نفر سابقه کاری ۲۱ تا ۲۵ سال و ۴ نفر نیز سابقه کاری بین ۲۶ تا ۳۰ سال داشتند. در نهایت ۳ نفر از این افراد کمتر از ۵ سال، ۱۰ نفر بین ۵ تا ۱۰ سال و ۷ نفر بیش‌تر از ۱۰ سال سابقه کارآفرینی/مدیریت یا مشاوره در صنعت فناوری ارتباطات و اطلاعات و شرکت‌های دارای پروانه ارتباطات ثابت از سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی داشتند.

جدول ۴-۱۹. اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه های بخش تحلیل سلسله مراتبی

درصد	تعداد	متغیر	
۹۳/۳۳	۱۷	مرد	جنسیت
۶/۶۷	۳	زن	
۴۰	۷	کمتر از ۴۰ سال	سن
۲۶/۶۷	۶	۴۰ تا ۴۵ سال	
۳۳/۳۳	۷	بالاتر از ۴۵ سال	
۱۳/۳۳	۳	کارشناسی	تحصیلات
۴۶/۶۷	۹	کارشناسی ارشد	
۴۰	۸	دکتری	
۳۳/۳۳	۷	۱۰ تا ۱۵ سال	سابقه کار
۲۶/۶۷	۵	۱۶ تا ۲۰ سال	
۱۳/۳۳	۴	۲۱ تا ۲۵ سال	
۲۶/۶۷	۴	۲۶ تا ۳۰ سال	
۱۳/۳۳	۳	کمتر از ۵ سال	مجموع سابقه کارآفرینی/مدیریت یا مشاوره در صنعت ICT شرکت‌های FCP
۵۳/۳۳	۱۰	۵ تا ۱۰ سال	
۳۳/۳۳	۷	بیش‌تر از ۱۰ سال	

۴-۲-۳- محاسبه اهمیت و وزن عوامل شناسایی شده

پس از تکمیل پرسش‌نامه‌ها توسط خبرگان و به منظور اطمینان از روایی و پایایی، نرخ ناسازگاری برای هریک محاسبه گردید و پرسش‌نامه‌هایی که نرخ ناسازگاری آن‌ها از ۰/۱ بیش‌تر بود، مجدداً به پاسخ‌دهندگان بازگردانده شد تا در پاسخ‌های خود تجدیدنظر کنند. بدین ترتیب تمامی پرسش‌نامه‌هایی که مبنای محاسبات قرار گرفتند (۲۰ پرسش‌نامه) دارای درجه ناسازگاری کمتر از ۰/۱ بودند.

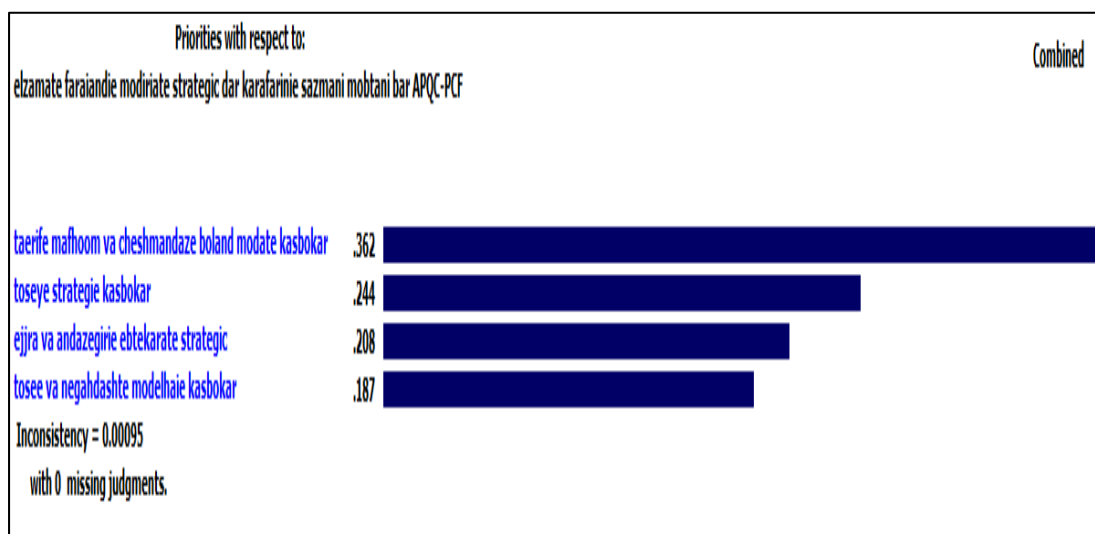
اهمیت مولفه‌های الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب

طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا

پس از جمع‌آوری نظرات ۲۰ خبره، در این زمینه ماتریس تصمیم‌گیری نهایی مطابق جدول ۴-۲۰ تشکیل شد.

جدول ۴-۲۰. ماتریس ترکیبی مقایسات زوجی مولفه‌ها

	A	B	C	D
A	۱	۱/۴۳۰۰۸	۱/۸۶۱۲۱	۱/۸۸۲۰۹
B	۰/۶۹۹۲۶	۱	۱/۱۰۹۵۷	۱/۳۲۷۳
C	۰/۵۳۷۲۸	۰/۹۰۱۲۵	۱	۱/۱۱۸۱۵
D	۰/۵۳۱۳۲	۰/۷۵۳۴۰	۰/۸۹۴۳۳	۱



نمودار ۴-۱. اولویت‌بندی مولفه‌های الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی

نرخ ناسازگاری ماتریس ترکیبی بر اساس خروجی نرم افزار ۰/۰۰۹۵ به دست آمد، که با توجه به این که کمتر از ۰/۱ می‌باشد، ناسازگاری چندانی وجود ندارد.

نمودار ۴-۱ نتایج تحلیل سلسله مراتبی وزن مولفه‌ها را نشان می‌دهد. بر این اساس و بنا بر نظر صاحب‌نظران تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار با وزن ۰/۳۶۲ مهم‌ترین مولفه الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا می‌باشد. تحلیل فوق نشان می‌دهد توسعه استراتژی کسب و کار، اجرا و اندازه‌گیری ابتکارات استراتژیک و توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار به ترتیب با وزن‌های ۰/۲۴۴، ۰/۲۰۸ و ۰/۱۸۷ در رتبه‌های بعدی مولفه‌های الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا قرار دارند.

۴-۲-۴- شناسایی اهمیت و وزن گویه‌های هریک از مولفه‌های ۴ گانه الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در

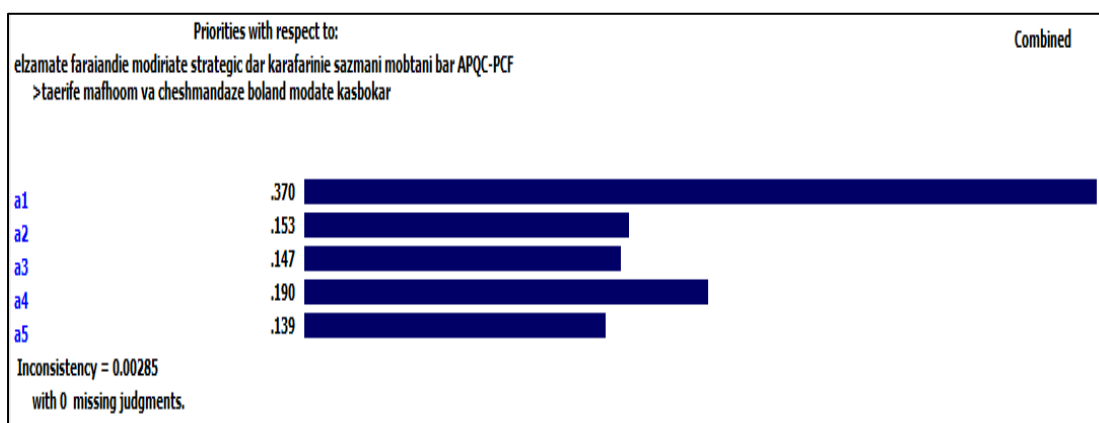
کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا

۴-۲-۴-۱ شناسایی اهمیت و وزن گویه‌های مولفه تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار

پس از جمع‌آوری نظرات ۲۰ خبره، در این زمینه ماتریس تصمیم‌گیری نهایی مطابق جدول ۴-۲۱ تشکیل شد.

جدول ۴-۲۱. ماتریس ترکیبی مقایسات زوجی مربوط به مولفه تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار

	a1	a2	a3	a4	a5
a1	۱	۲/۸۳۳۷۳	۲/۴۵۴۳۶	۱/۸۶۶۱۷	۲/۳۹۷۳۵
a2	۰/۳۵۲۸۹	۱	۱/۱۷۹۱۵	۰/۸۰۲۷۴	۱/۱۴۱۹۵
a3	۰/۴۰۷۴۳	۰/۸۴۸۰۶	۱	۰/۸۳۵۹۵	۱/۰۷۱۷۷
a4	۰/۵۳۵۸۵	۱/۲۴۵۷۳	۱/۱۹۶۲۳	۱	۱/۴۲۲۵۷
a5	۴۱۷۱۲	۰/۸۷۵۶۹	۰/۹۳۳۰۳۶	۰/۷۰۲۹۵	۱



نمودار ۴-۲. اولویت‌بندی گویه‌های مولفه تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار

نرخ ناسازگاری ماتریس ترکیبی بر اساس خروجی نرم افزار ۰/۰۰۲۸۵ به دست آمد که با توجه به این که کمتر از ۰/۱ می‌باشد، ناسازگاری چندانی وجود ندارد.

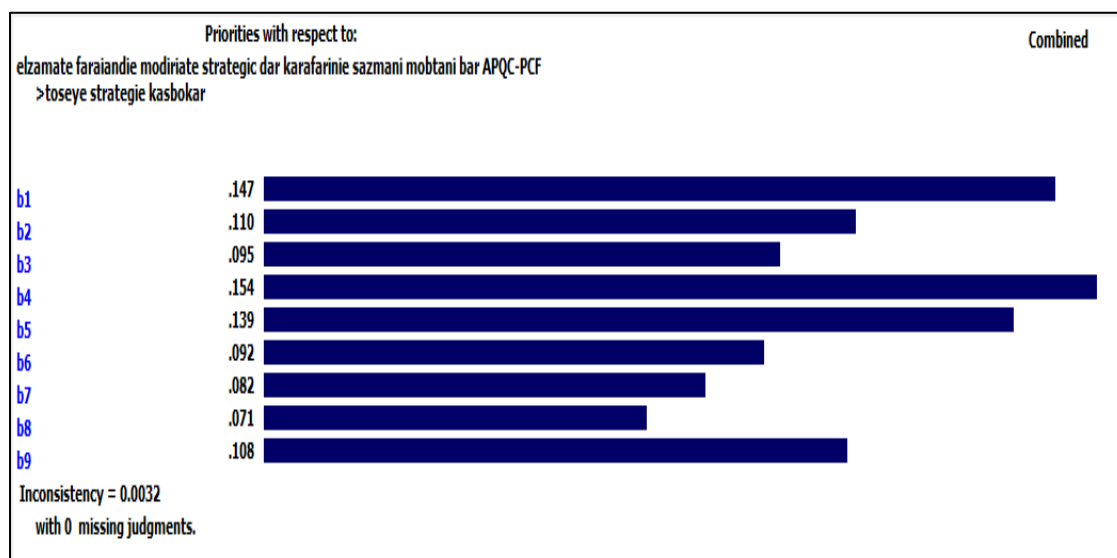
همان گونه که نمودار ۴-۲ خروجی نرم‌افزار نشان می‌دهد، گویه ارزیابی محیط بیرونی با وزن ۰/۳۷۰ مهم‌ترین گویه مولفه تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار بود و سپس ایجاد چشم‌انداز استراتژیک، بررسی بازار و تعیین نیازها و خواسته‌های مشتریان، ارزیابی محیط داخلی و اجرای فرصت‌های تجدید ساختار سازمان با وزن‌های ۰/۱۹۰، ۰/۱۵۳، ۰/۱۴۷ و ۰/۱۳۹ در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند.

۲-۴-۲-۴ شناسایی اهمیت و وزن گویه‌های مولفه توسعه استراتژی کسب و کار

پس از جمع‌آوری نظرات ۲۰ خبره، در این زمینه ماتریس تصمیم‌گیری نهایی مطابق جدول ۲۲-۴ تشکیل شد.

جدول ۴-۲۲. ماتریس ترکیبی مقایسات زوجی مربوط به گویه‌های مولفه توسعه استراتژی کسب و کار

	b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7	b8	b9
b1	۱	۱/۲۸۲۰۹	۱/۳۳۹۴۶	۱/۱۱۹۰۴	۱/۰۸۰۹۲	۱/۵۷۱۴۹	۱/۸۵۰۲۸	۲/۰۵۳۵۲	۱/۳۶۶۰۴
b2	۰/۷۷۹۹۷	۱	۱/۱۵۸۵	۰/۶۳۷۲۷	۰/۷۹۵۹۵	۱/۲۷۴۵۶	۱/۳۵۴۴۸	۱/۶۵۷۷۷	۰/۹۸۵۱۰
b3	۰/۷۴۶۵۶	۰/۸۶۳۱۸	۱	۰/۶۹۷۵۵	۰/۶۴۹۱۱	۰/۹۵۸۵۱	۱/۲۱۳۵۶	۱/۲۹۲۷۱	۷۶۷۲۷
b4	۰/۸۹۳۶۲	۱/۵۶۹۱۷	۱/۴۳۳۵۷	۱	۱/۸۷۰۵	۱/۹۷۷۹۲	۱/۷۹۴۵۶	۲/۲۱۳۳۶	۱/۳۷۰۵۳
b5	۰/۹۲۵۱۳	۱/۲۵۶۳۶	۱/۵۴۰۵۶	۰/۵۶۱۶۳	۱	۱/۵۶۹۱۷	۱/۷۲۱۸۸	۲/۱۲۵۴۱	۱/۲۲۲۴۹
b6	۰/۶۳۶۳۳	۰/۷۸۴۵۸	۱/۰۴۳۲۸	۰/۵۰۵۵۸	۰/۶۳۷۲۷	۱	۱/۲۰۶۴۴	۱/۵۴۶۷۶	۰/۷۷۵۳۹
b7	۰/۵۴۰۴۵	۰/۷۳۸۲۹	۰/۸۱۱۹۷	۰/۵۵۷۲۳	۰/۵۸۰۷۶	۰/۸۲۸۸۸	۱	۱/۳۱۶۰۷	۰/۷۹۱۸۱
b8	۰/۴۸۶۹۶	۰/۶۰۳۲۱	۰/۷۷۳۵۶	۰/۴۵۱۸۰	۰/۴۷۰۴۹	۰/۶۴۶۵۱	۰/۷۵۹۸۳	۱	۰/۹۰۸۹۴
b9	۰/۷۳۲۰۴	۱/۰۱۵۱۲	۱/۳۰۳۳۲	۰/۷۲۹۶۴	۰/۸۱۸۰۰	۱/۲۸۹۶۶	۱/۲۶۲۹۹	۱/۱۰۰۱۸	۱



نمودار ۴-۳. اولویت‌بندی گویه‌های مولفه توسعه استراتژی کسب و کار

نرخ ناسازگاری ماتریس ترکیبی بر اساس خروجی نرم افزار ۰/۰۰۳۲ به دست آمد که با توجه به این که کمتر از ۰/۱ می باشد، ناسازگاری چندانی وجود ندارد.

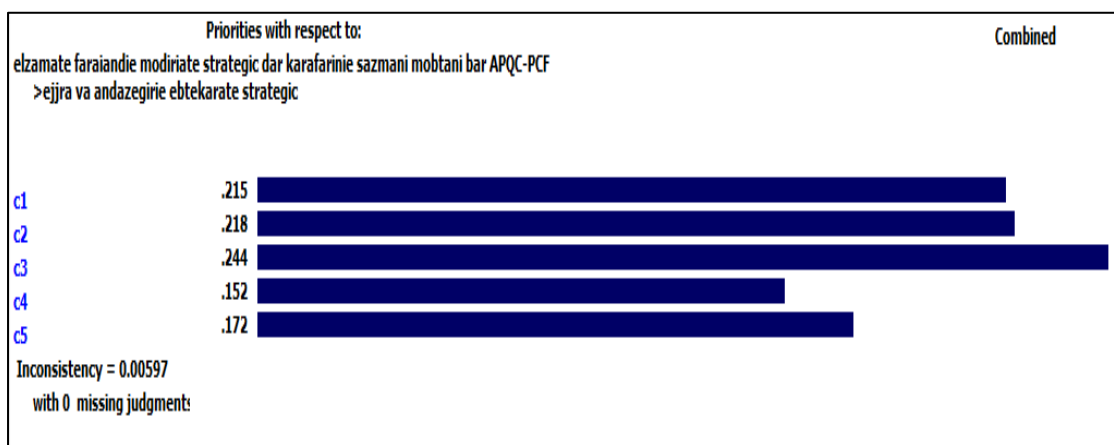
همان گونه که نمودار ۴-۳ خروجی نرم افزار نشان می دهد گویه هماهنگی و همسوسازی استراتژی‌های وظیفه‌ای و فرآیندی با وزن ۰/۱۵۴ مهم ترین گویه مولفه توسعه استراتژی کسب و کار بود و سپس توسعه بیانیه ماموریت کلان، طراحی سازمانی، تعریف ارزیابی گزینه های استراتژیک برای دستیابی به اهداف، تبیین و تفهیم داخلی و بیرونی استراتژی‌ها، انتخاب استراتژی بلندمدت کسب و کار، تعیین و توسعه اهداف سازمانی، تدوین استراتژی‌های واحد تجاری و توسعه استراتژی تجربه مشتریان با وزن های ۰/۱۴۷، ۰/۱۳۹، ۰/۱۱۰، ۰/۱۰۸، ۰/۰۹۵، ۰/۰۹۲، ۰/۰۸۲ و ۰/۰۷۱ در رتبه های بعدی قرار گرفتند.

۴-۲-۳-۳ شناسایی اهمیت و وزن گویه‌های مولفه اجرا و اندازه گیری ابتکارات استراتژیک

پس از جمع آوری نظرات ۲۰ خبره، در این زمینه ماتریس تصمیم گیری نهایی مطابق جدول ۴-۲۳ تشکیل شد.

جدول ۴-۲۳. ماتریس ترکیبی مقایسات زوجی مربوط به مولفه اجرا و اندازه‌گیری ابتکارات استراتژیک

	c1	c2	c3	c4	c5
c1	۱	۰/۸۶۰۸۸	۰/۹۲۷۵۵	۱/۶۳۴۱	۱/۱۸۹۲۱
c2	۱/۱۶۱۵۹	۱	۰/۸۷۰۵۴	۱/۱۳۲۲۹	۱/۴۰۹۶۶
c3	۱/۰۷۸۱	۱/۱۴۸۷	۱	۱/۸۰۸۴۳	۱/۳۱۵۲۶
c4	۰/۶۱۱۹۵	۰/۷۵۵۹۱	۰/۵۵۲۹۶	۱	۰/۷۵۵۹۱
c5	۰/۸۴۰۸۹	۰/۷۰۹۳۹	۰/۷۶۰۳۰	۱/۱۳۲۲۹	۱



نمودار ۴-۴. اولویت‌بندی گویه‌های مولفه اجرا و اندازه‌گیری ابتکارات استراتژیک

نرخ ناسازگاری ماتریس ترکیبی بر اساس خروجی نرم افزار ۰/۰۰۵۹۷ به دست آمد، که با توجه به این که کمتر از ۰/۱ می‌باشد، ناسازگاری چندانی وجود ندارد.

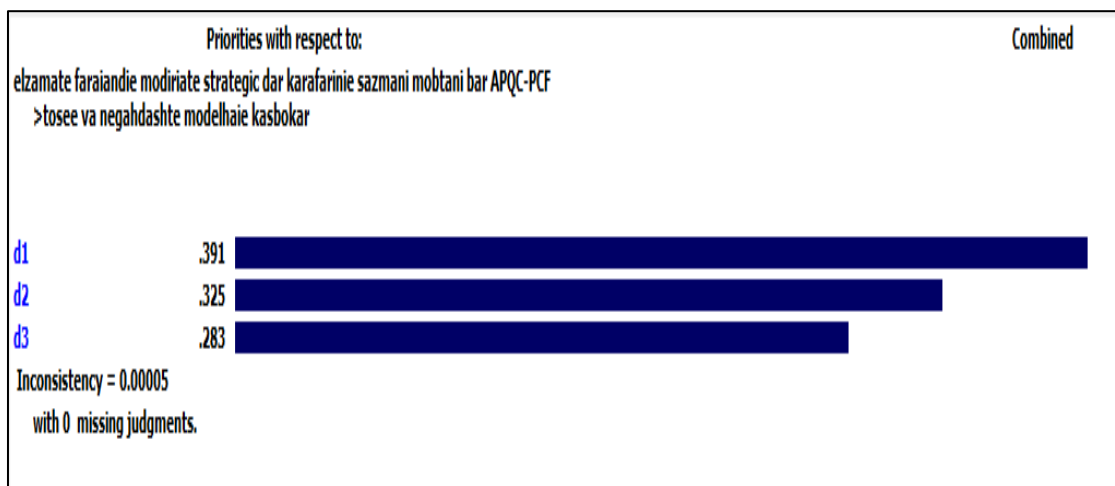
همان گونه که نمودار ۴-۴ خروجی نرم افزار نشان می‌دهد، گویه انتخاب ابتکارات استراتژیک با وزن ۰/۲۴۴ مهم ترین گویه این مولفه بود و سپس ارزیابی ابتکارات استراتژیک، توسعه ابتکارات استراتژیک، اجرای ابتکارات استراتژیک و ایجاد سنج‌های سطح بالا با وزن‌های ۰/۲۱۸، ۰/۲۱۵، ۰/۱۷۲ و ۰/۱۵۲ در رتبه های بعدی قرار گرفتند.

۴-۲-۴-۴ شناسایی اهمیت و وزن گویه‌های مولفه توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار

پس از جمع‌آوری نظرات ۲۰ خبره، در این زمینه ماتریس تصمیم‌گیری نهایی مطابق جدول ۴-۲۴ تشکیل شد.

جدول ۴-۲۴. ماتریس ترکیبی مقایسات زوجی مربوط به گویه‌های مولفه توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار

	d1	d2	d3
d1	۱	۱/۱۹۴۰۶	۱/۳۹۰۶۲
d2	۰/۸۳۷۴۷	۱	۱/۱۳۸۹۸
d3	۰/۷۱۹۱۰	۰/۸۷۷۹۷	۱



نمودار ۴-۵. اولویت‌بندی گویه‌های مولفه توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار

نرخ ناسازگاری ماتریس ترکیبی بر اساس خروجی نرم افزار ۰/۰۰۰۰۵ به دست آمد، که با توجه به این که کمتر از ۰/۱ می‌باشد، ناسازگاری چندانی وجود ندارد.

همان‌گونه که نمودار ۴-۵ خروجی نرم‌افزار نشان می‌دهد گویه توسعه مدل‌های کسب و کار با وزن ۰/۳۹۱ مهم‌ترین گویه مولفه توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار بود و نگهداشت مدل‌های کسب و کار و استقرار حاکمیت مدل کسب و کار با وزن‌های ۰/۳۲۵ و ۰/۲۸۳ در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند.

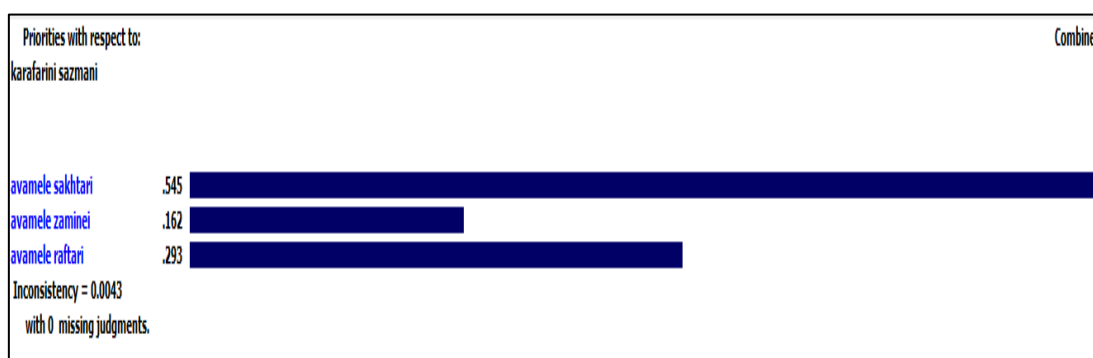
۴-۲-۵- شناسایی اهمیت و وزن گویه‌های هریک از مولفه‌های ۳ گانه کارآفرینی سازمانی

۴-۲-۵-۱ شناسایی اهمیت و وزن مولفه‌های کارآفرینی سازمانی

پس از جمع‌آوری نظرات ۲۰ خبره، در این زمینه ماتریس تصمیم‌گیری نهایی مطابق جدول ۴-۲۵ تشکیل شد.

جدول ۴-۲۵. ماتریس ترکیبی مقایسات زوجی مربوط به مولفه‌های کارآفرینی سازمانی

عوامل رفتاری	عوامل زمینه‌ای	عوامل ساختاری	
عوامل ساختاری	۱	۳/۱۴۴۷۳	۱/۹۸۷۷۶
عوامل زمینه‌ای	۰/۳۱۷۹۹	۱	۰/۵۱۶۷۸
عوامل رفتاری	۰/۵۰۳۰۷	۱/۹۳۵۰۳	۱



نمودار ۴-۶. اولویت‌بندی مولفه‌های کارآفرینی سازمانی

نرخ ناسازگاری ماتریس ترکیبی بر اساس خروجی نرم افزار ۰/۰۰۴۳ به‌دست آمد، که با توجه به این که کمتر از ۰/۱ می‌باشد، ناسازگاری چندانی وجود ندارد.

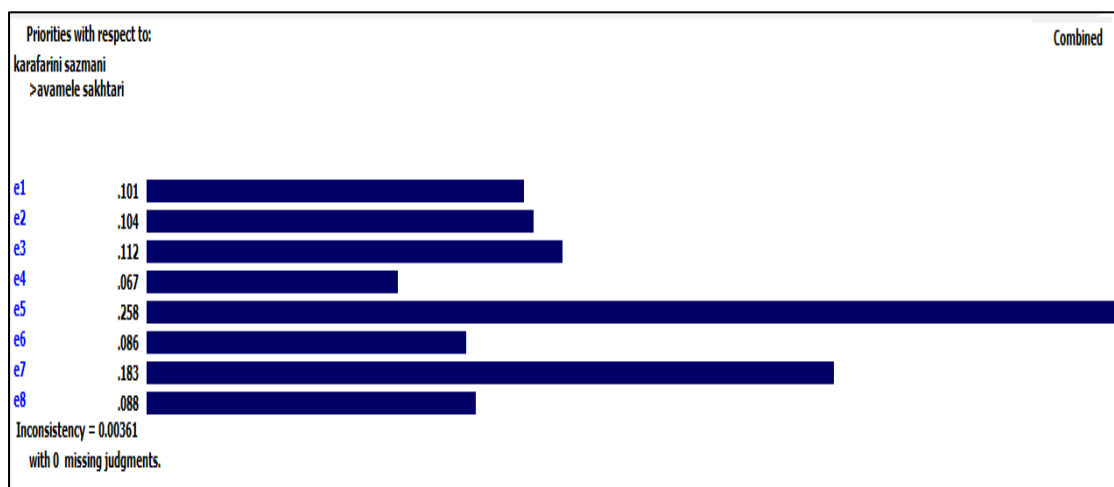
همان‌گونه که نمودار ۴-۶ خروجی نرم‌افزار نشان می‌دهد، مولفه عوامل ساختاری با ضریب ۰/۵۴۵ مهم‌ترین مولفه کارآفرینی بود و عوامل رفتاری و عوامل زمینه‌ای با ضرایب ۰/۲۹۳ و ۰/۱۶۲ در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند.

۲-۵-۲-۴ شناسایی اهمیت و وزن گویه‌های عوامل ساختاری

پس از جمع‌آوری نظرات ۲۰ خبره، در این زمینه ماتریس تصمیم‌گیری نهایی مطابق جدول ۴-۲۶ تشکیل شد.

جدول ۴-۲۶. ماتریس ترکیبی مقایسات زوجی مربوط به گویه‌های عوامل ساختاری

	e1	e2	e3	e4	e5	e6	e7	e8
e1	۱	۰/۸۶۰۸۸	۰/۹۲۷۵۵	۱/۶۳۴۱	۰/۳۸۸۷۰	۱/۱۸۹۲۱	۰/۵۴۵۰۶	۱/۲۰۶۴۴
e2	۱/۱۶۱۵۹	۱	۰/۸۷۱۲۳	۱/۱۳۲۲۹	۰/۳۶۵۱۰	۱/۴۰۹۶۶	۰/۶۲۰۸۲	۱/۲۸۸۸۶
e3	۱/۰۷۸۱	۱/۱۴۸۷	۱	۱/۸۰۸۴۳	۰/۴۰۳۷۴	۱/۳۱۵۲۶	۰/۵۸۳۱۲	۱/۲۶۳۷۸
e4	۰/۶۱۱۹۵	۰/۸۸۳۱۶	۰/۵۵۲۹۶	۱	۰/۲۳۷۶۲	۰/۸۸۳۱۶	۰/۳۴۱۴۹	۰/۶۶۹۳۱
e5	۲/۵۷۲۶۱	۲/۷۳۸۹۱	۲/۴۷۶۸۳	۴/۲۰۸۲۴	۱	۲/۶۷۷۴	۱/۳۷۳۰۳	۲/۵۸۴۵۹
e6	۰/۸۴۰۸۹	۰/۷۰۹۳۹	۰/۷۶۰۳۰	۱/۱۳۲۲۹	۰/۳۷۳۴۹	۱	۰/۴۸۴۲۲	۱/۱۰۹۵۷
e7	۱/۸۳۴۶۳	۱/۶۱۰۷۶	۱/۷۱۴۸۹	۲/۹۲۸۳۴	۰/۷۲۸۳۱	۲/۰۶۵۱۴	۱	۲/۰۴۶۴
e8	۰/۸۲۸۸۸	۰/۷۷۵۸۷	۰/۷۹۱۲۷	۱/۴۹۴۰۷	۰/۳۸۶۹۰	۰/۹۱۳۷۵	۰/۴۸۸۶۶	۱



نمودار ۴-۷. اولویت‌بندی گویه‌های مولفه عوامل ساختاری

نرخ ناسازگاری ماتریس ترکیبی بر اساس خروجی نرم افزار ۰/۰۰۳۶۱ به دست آمد، که با توجه به این که کمتر از ۰/۱ می باشد، ناسازگاری چندانی وجود ندارد.

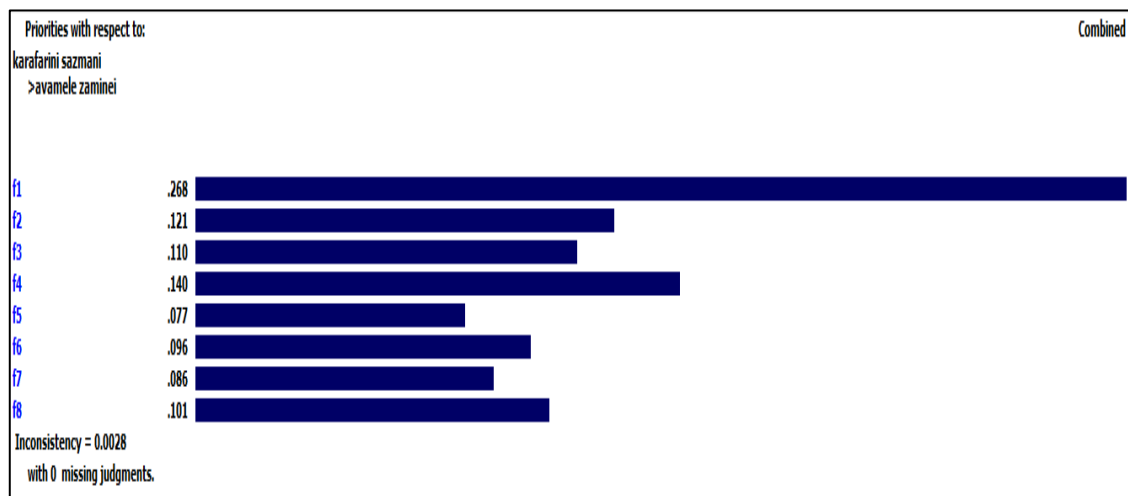
همان گونه که نمودار ۴-۷ خروجی نرم افزار نشان می دهد، گویه سیستم مالی و بودجه ای با وزن ۰/۲۵۸ مهم ترین گویه عوامل ساختاری بود و سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم پاداش، تصمیم گیری / کنترل، ساختار، سیستم اطلاعاتی، سیستم تحقیق و توسعه و راهبرد با وزن های ۰/۱۸۳، ۰/۱۱۲، ۰/۱۰۴، ۰/۱۰۱، ۰/۰۸۸، ۰/۰۸۶ و ۰/۰۶۷ در رتبه های بعدی قرار گرفتند.

۴-۲-۵-۳- شناسایی اهمیت و وزن گویه های عوامل زمینه ای

پس از جمع آوری نظرات ۲۰ خبره، در این زمینه ماتریس تصمیم گیری نهایی مطابق جدول ۴-۲۷ تشکیل شد:

جدول ۴-۲۷. ماتریس ترکیبی مقایسات زوجی مربوط به گویه های عوامل زمینه ای

	f1	f2	f3	f4	f5	f6	f7	f8
f1	۱	۲/۸۳۳۷۳	۲/۴۵۴۳۶	۱/۸۶۶۱۷	۳/۲۵۹۶۹	۲/۷۱۷۸۸	۲/۹۷۸۶۸	۲/۳۹۷۳۵
f2	۱/۳۵۲۸۹	۱	۱/۱۷۹۱۵	۰/۸۰۲۷۴	۱/۵۷۸۴۴	۱/۵۲۴۶۷	۱/۵۳۳۶۷	۱/۱۴۱۹۵
f3	۰/۴۰۷۴۳	۰/۸۴۸۰۶	۱	۰/۸۳۵۹۵	۱/۶۲۴۵	۱/۱۸۹۲۱	۱/۱۳۲۲۹	۱/۰۷۱۷۷
f4	۰/۵۳۵۸۵	۱/۲۴۵۷۳	۱/۱۹۶۲۳	۱	۱/۷۲۶۳۷	۱/۴۲۲۵۷	۱/۶۳۴۱	۱/۴۲۲۵۷
f5	۰/۳۰۶۷۷	۰/۶۳۳۵۳	۰/۶۱۵۵۷	۰/۵۷۹۲۵	۱	۰/۷۳۲۰۴	۱/۰۲۰۴۸	۰/۷۴۲۶۴
f6	۰/۳۶۷۹۳	۰/۶۵۵۸۷	۰/۸۴۰۸۹	۰/۷۰۲۹۵	۱/۳۶۶۰۴	۱	۱/۰۷۱۷۷	۱/۰۷۱۷۷
f7	۰/۳۳۵۷۱	۰/۶۵۲۰۳	۰/۸۸۳۱۶	۰/۶۱۱۹۵	۰/۹۷۹۹۳	۰/۹۳۳۰۳	۱	۰/۸۸۸۳۸
f8	۰/۴۱۷۱۲	۰/۸۷۵۶۹	۰/۹۳۳۰۳	۰/۷۰۲۹۵	۱/۳۴۶۵۳	۰/۹۳۳۰۳	۱/۱۲۵۶۴	۱



نمودار ۴-۸. اولویت‌بندی گویه‌های عوامل زمینه‌ای

نرخ ناسازگاری ماتریس ترکیبی بر اساس خروجی نرم افزار ۰/۰۰۲۸ به دست آمد، که با توجه به این که کمتر از ۰/۱ می‌باشد، ناسازگاری چندانی وجود ندارد.

همان گونه که نمودار ۴-۸ خروجی نرم‌افزار نشان می‌دهد، گویه عوامل سیاسی / دولت با ضریب ۰/۲۶۸ مهم‌ترین گویه عوامل زمینه‌ای بود و تغییرات / عدم اطمینان، پیچیدگی، زیرساخت‌ها، منابع، فناوری، بازار و ارتباطات با وزن‌های ۰/۱۴۰، ۰/۱۲۱، ۰/۱۱۰، ۰/۱۰۱، ۰/۰۹۶، ۰/۰۸۶ و ۰/۰۷۷ در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند.

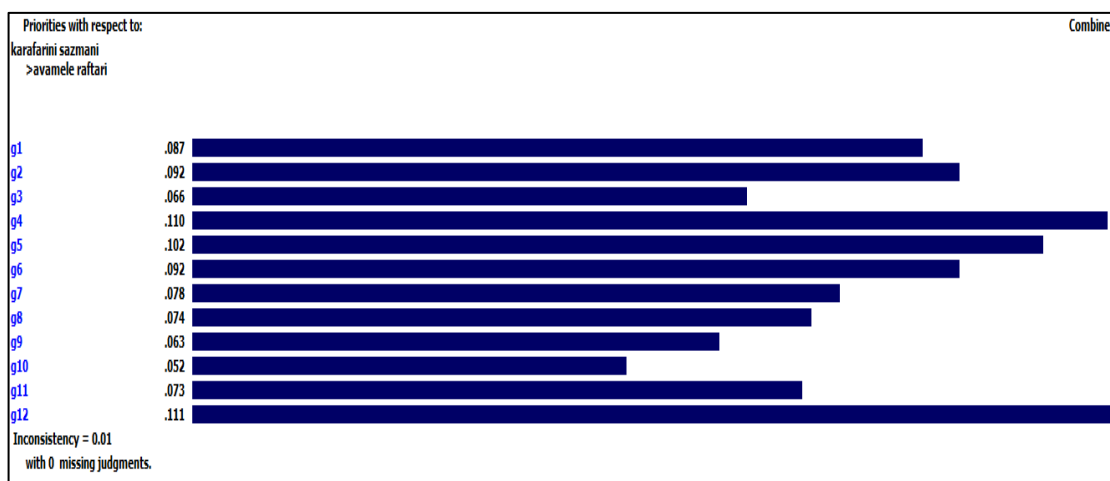
۴-۵-۲-۴ شناسایی اهمیت و وزن گویه‌های عوامل رفتاری

پس از جمع‌آوری نظرات ۲۰ خبره، در این زمینه ماتریس تصمیم‌گیری نهایی مطابق جدول ۴-۲۸ تشکیل شد:

جدول ۴-۲۸. ماتریس ترکیبی مقایسات زوجی مربوط به گویه‌های عوامل رفتاری

	f1	f2	f3	f4	f5	f6	f7	f8	f 9	f 10	f11	f12
f1	۱	۰/۷۸۲۱۶	۱/۱۱۶۱۲	۰/۸۷۰۵۴	۰/۷۷۵۳۹	۰/۸۴۰۸۹	۱/۱۸۹۲۱	۱/۱۸۶۱۱	۱/۹۲۹۵۸	۱/۹۵۴۸۷	۱/۳۰۸۳۵	۰/۶۹۰۶۴
f2	۱/۲۷۸۷۵	۱	۱/۳۸۲۳۳	۰/۸۲۱۱۴	۰/۹۱۶۷۴	۱	۱/۳۷۶۶۱	۱/۴۵۱۷	۱/۸۵۰۲۸	۱/۵۱۵۷۲	۱/۰۳۵۲۶	۰/۷۳۸۲۹

f3	۰/۷۰۰۷۹	۰/۸۱۳۴۱	۱	۰/۶۵۹۰۷	۰/۶۱۲۴۴	۰/۷۰۵۲۲	۰/۷۶۴۳۲	۱/۰۶۲۷۱	۰/۹۷۴۱۴	۱/۲۴۸۹۸	۰/۹۴۶۵۴	۰/۵۸۲۶۳
f4	۱/۱۴۸۷	۱/۳۸۶۶۹	۱/۵۱۷۲۸	۱	۱/۲۴۴۴۵	۱/۴۷۰۰۶	۱/۵۰۵۹۷	۱/۷۶۱۷۳	۱/۹۵۴۷۶	۱/۸۷۲۲	۱/۲۱۹۰۱	۰/۷۶۸۸۴
f5	۱/۲۸۹۶۶	۱/۰۹۰۸۲	۱/۶۳۲۸۱	۰/۸۰۳۵۶	۱	۱/۲۲۳۹۲	۱/۳۰۹۷	۱/۵۸۲۶۴	۲/۰۴۶۴	۱/۹۰۹۳۶	۱/۱۵۸۵	۰/۷۹۷۸۹
f6	۱/۱۸۹۲۱	۱	۱/۴۱۷۹۸	۰/۶۸۰۲۴	۰/۸۱۷۰۴	۱	۱/۲۴۱۶۵	۱/۵۶۴۱۱	۱/۷۷۶۸۶	۱/۷۶۱۷۳	۱/۰۹۳۷۲	۰/۷۷۵۸۷
f7	۰/۸۴۰۸۹	۰/۷۲۶۴۲	۱/۳۰۸۳۵	۰/۶۶۴۰۲	۰/۷۶۳۵۳	۰/۸۰۵۳۷	۱	۱/۰۵۱۳۵	۱/۶۶۲۱۹	۱/۶۷۷۴۲	۰/۹۷۶۷۷	۰/۶۷۵۴۴
f8	۰/۸۴۳۰۹	۰/۶۸۸۸۴	۰/۹۴۰۹۹	۰/۵۶۷۶۲	۰/۶۳۱۸۵	۰/۶۳۹۳۴	۰/۹۵۱۱۵	۱	۱/۷۰۰۶۶	۱/۸۹۲۰۳	۱/۱۵۷۸۴	۰/۷۴۸۹۸
f9	۰/۵۱۸۲۴	۰/۵۴۰۴۵	۱/۰۲۶۵۱	۰/۵۱۱۵۷	۰/۴۸۸۶۶	۰/۵۶۲۷۹	۰/۶۰۱۶۱	۰/۵۸۸۰۰	۱	۲/۲۶۴۷۱	۱/۴۱۲۵۴	۰/۶۳۰۳۱
f10	۰/۵۱۱۵۴	۰/۶۵۹۷۵	۰/۸۰۰۶۵	۰/۵۳۴۱۳	۰/۵۲۳۷۳	۰/۵۶۷۶۲	۰/۵۹۶۱۵	۰/۵۲۸۵۳	۰/۴۴۱۵۵	۱	۰/۹۶۸۴۵	۰/۶۶۱۸۸
f11	۰/۷۶۴۳۲	۰/۹۶۵۹۴	۱/۰۵۶۴۷	۰/۸۲۰۳۳	۰/۸۶۳۱۸	۰/۹۱۴۳۱	۱/۰۲۳۷۸	۰/۴۵۶۴۸	۰/۷۰۷۹۴	۱/۰۳۲۵۷	۱	۰/۷۸۶۶۳
f12	۱/۴۴۷۹۲	۱/۳۵۴۴۸	۱/۷۱۶۳۳	۱/۳۰۰۶۶	۱/۲۵۳۳	۱/۲۸۸۸۶	۱/۴۸۰۵۱	۱/۳۳۵۱۴	۱/۵۸۶۵۱	۱/۵۱۰۸۳	۱/۲۷۱۲۴	۱



نمودار ۴-۹. اولویت‌بندی گویه‌های عوامل رفتاری

نرخ ناسازگاری ماتریس ترکیبی بر اساس خروجی نرم افزار ۰/۰۱ به‌دست آمد، که با توجه به این که

کمتر از ۰/۱ می‌باشد، ناسازگاری چندانی وجود ندارد.

همان گونه که نمودار ۴-۹ خروجی نرم افزار نشان می دهد، گویه سبک رهبری سازمان کارآفرین با وزن ۰/۱۱۱ مهم ترین گویه عوامل رفتاری بود و حمایت مدیریت، ویژگی های مدیران، ویژگی های کارکنان، خطر پذیری، فرهنگ سازمانی، روحیه گروهی، توانمندسازی کارکنان، تجربه پیشین، آینده نگری، خودکارآمدی و خلاقیت و نوآوری با وزن ۰/۱۱۰، ۰/۱۰۲، ۰/۰۹۲، ۰/۰۹۲، ۰/۰۸۷، ۰/۰۷۸، ۰/۰۷۴، ۰/۰۷۳، ۰/۰۶۶، ۰/۰۶۳ و ۰/۰۵۲ در رتبه های بعدی قرار گرفتند.

فصل پنجم

بحث و نتیجه گیری

مقدمه

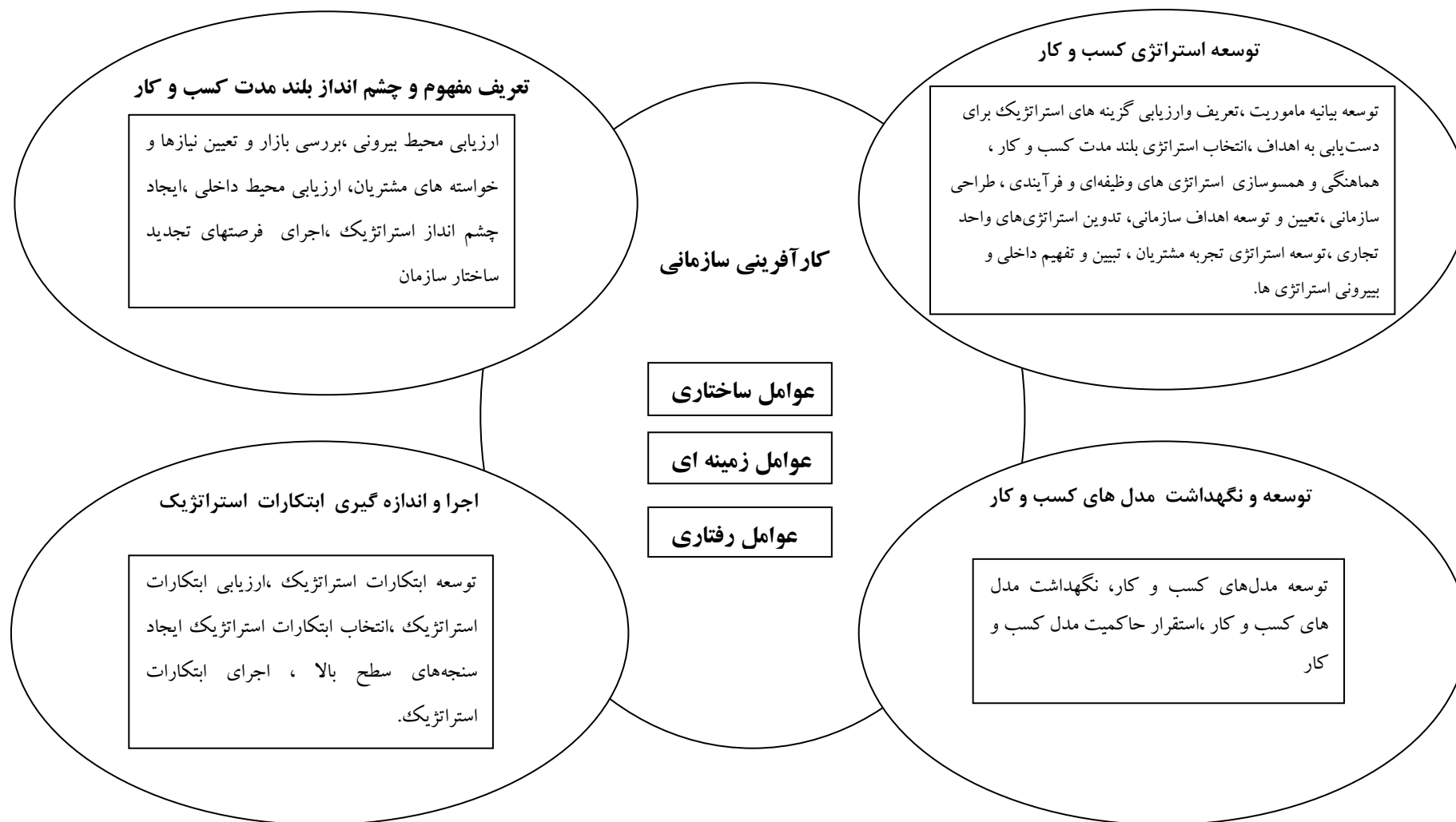
در این فصل تحلیلی کلی از نتایج پژوهش ارایه می‌شود. بدین منظور، ابتدا بازخوانی نتایج و تفسیر آن‌ها ارایه و سپس یافته‌های پژوهش با مطالعات پیشین مورد مقایسه قرار می‌گیرد. در پایان نیز محدودیت‌های پژوهش، پیشنهاد‌های مبتنی بر یافته‌ها و پیشنهاد‌هایی برای پژوهش‌های آتی ارایه می‌گردد.

۵-۱- خلاصه تحقیق

هدف از این تحقیق شناسایی ابعاد و مولفه‌های الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا بود. روش تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر طرح تحقیق، توصیفی و از نظر ماهیت داده‌ها ترکیبی است که در آن از روش‌های کمی و کیفی به صورت توانمند استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی و کمی شامل کارآفرینان، مدیران ارشد و متخصصان شرکت‌های منتخب دارای پروانه ارتباطات ثابت از سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی بود. که در بخش دلفی تعداد ۱۵ نفر و در تحلیل سلسله مراتبی ۲۰ نفر به روش هدف‌مند به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری تحقیق در بخش دلفی، پرسش‌نامه ۵۰ سوالی بود که در طیف ۵ ارزشی لیکرت اندازه‌گیری شد. در بخش تحلیل سلسله مراتبی نیز ابزار اندازه‌گیری پرسش‌نامه مقایسه زوجی بود. بخش اول که مربوط به الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا بود شامل ۲۲ سوال و ۴ مولفه تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار، توسعه استراتژی کسب و کار، اجرا و اندازه‌گیری ابتکارات استراتژیک، توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار و بخش دوم که مربوط به کارآفرینی سازمانی بود شامل ۲۸ سوال و ۳ مولفه عوامل ساختاری، عوامل زمینه‌ای و عوامل رفتاری بود. روایی ابزار پژوهش با استفاده از اعتبار محتوا با نظرخواهی از استاد راهنما، مشاورین، متخصصان و خبرگان آشنا به

موضوع مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. در بخش تحلیل سلسله مراتبی نیز روایی و پایایی ابزار تحقیق با استفاده از نرخ سازگاری مورد بررسی قرار گرفت. بدین منظور نتایج نرخ سازگاری برای هر یک از پرسش‌نامه‌ها محاسبه گردید و پرسش‌نامه‌هایی که نرخ ناسازگاری آن‌ها از ۱٪ بیش‌تر بود مجدداً به پاسخ‌دهندگان بازگردانده شد تا در پاسخ‌های خود تجدید نظر کنند. بدین ترتیب تمامی پرسش‌نامه‌هایی که مبنای محاسبات قرار گرفتند دارای درجه ناسازگاری کمتر از ۱٪ بودند. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی در تحقیق حاضر به منظور شناسایی ابعاد و مولفه‌های الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا، تکنیک دلفی فازی بود. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده در بخش کمی نیز بر اساس رویکرد تحلیل سلسله مراتبی از نرم افزار اکسپرت چویس استفاده شد.

بر اساس یافته‌های بخش کیفی تحقیق و تحلیل نظرات دریافتی خبرگان منتخب به روش دلفی فازی، تمامی مولفه‌ها و گویه‌های مدل اولیه تحقیق در قالب ۵۰ سؤال و در آستانه تحمل ۰/۷، طی ۳ مرحله به تأیید رسید و بر این اساس مدل مفهومی نهایی تحقیق مطابق شکل ۵-۱ طراحی شد و مبنای طراحی پرسش‌نامه مقایسات زوجی مرحله کمی تحقیق قرار گرفت.



شکل ۵-۱. مدل مفهومی نهایی تحقیق

نتایج بررسی اهمیت مولفه‌های الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا، نشان داد مولفه تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار مهم‌ترین مولفه الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا بوده است و مولفه‌های توسعه استراتژی کسب و کار، اجرا و اندازه‌گیری ابتکارات استراتژیک و توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار دارند. همچنین اولویت‌بندی گویه‌های مولفه تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار به ترتیب بیش‌ترین وزن و اولویت شامل گویه‌های ارزیابی محیط بیرونی، ایجاد چشم‌انداز استراتژیک، بررسی بازار و تعیین نیازها و خواسته‌های مشتریان، ارزیابی محیط داخلی و اجرای فرصت‌های تجدید ساختار بوده است. اولویت‌بندی گویه‌های مولفه توسعه استراتژی کسب و کار بیان‌گر بیش‌ترین وزن و اولویت برای گویه هماهنگی و همسوسازی استراتژی‌های وظیفه‌ای و فرآیندی بوده و پس از آن به ترتیب گویه‌های توسعه بیانیه مأموریت کلان، طراحی سازمانی، تعریف و ارزیابی گزینه‌های استراتژیک برای دستیابی به اهداف، تبیین و تفهیم داخلی و بیرونی استراتژی‌ها، انتخاب استراتژی بلندمدت کسب و کار، تعیین و توسعه اهداف سازمانی، تدوین استراتژی‌های واحد تجاری و توسعه استراتژی تجربه مشتریان در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند. نتایج بررسی شناسایی اهمیت و وزن گویه‌های مولفه اجرا و اندازه‌گیری ابتکارات استراتژیک نشان داد گویه انتخاب ابتکارات استراتژیک مهم‌ترین گویه این مولفه بوده و پس از آن، ارزیابی ابتکارات استراتژیک، توسعه ابتکارات استراتژیک، اجرای ابتکارات استراتژیک و ایجاد سنجه‌های سطح بالا در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. اولویت‌بندی گویه‌های مولفه توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار بیان‌گر بیش‌ترین وزن و اولویت برای گویه توسعه مدل‌های کسب و کار بوده و پس از آن گویه‌های نگهداشت مدل‌های کسب و کار و استقرار حاکمیت مدل کسب و کار در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند.

در بررسی وزن و اهمیت مولفه‌های کارآفرینی سازمانی، مولفه عوامل ساختاری به عنوان مهم‌ترین مولفه کارآفرینی سازمانی در فضای کسب و کار شرکت‌های ارایه دهنده خدمات اینترنت ثابت اولویت‌دهی شد و عوامل رفتاری و عوامل زمینه‌ای به ترتیب وزن و اهمیت در رتبه‌های بعدی قرار

گرفتند. اولویت‌بندی گویه‌های مولفه عوامل ساختاری بیان‌گر بیش‌ترین وزن و اولویت برای گویه سیستم مالی و بودجه‌ای بود و پس از آن به ترتیب گویه‌های سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم پاداش، تصمیم‌گیری/ کنترل، ساختار، سیستم اطلاعاتی، سیستم تحقیق و توسعه و راهبرد در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند. اولویت‌بندی گویه‌های مولفه عوامل زمینه‌ای نشان داد به ترتیب گویه‌های عوامل سیاسی/ دولت، تغییرات/ عدم اطمینان، پیچیدگی، زیرساخت‌ها، منابع، فناوری، بازار و ارتباطات دارای اولویت بالاتر در اکوسیستم شرکت‌های ارایه دهنده خدمات اینترنت ثابت هستند. و در نهایت نتایج بررسی شناسایی اهمیت و وزن گویه‌های مولفه عوامل رفتاری نشان داد گویه سبک رهبری سازمان کارآفرین مهم‌ترین گویه این مولفه بوده است و حمایت مدیریت، ویژگی‌های مدیران، ویژگی‌های کارکنان، خطرپذیری، فرهنگ سازمانی، روحیه گروهی، توانمندسازی کارکنان، تجربه پیشین، آینده‌نگری، خودکارآمدی و خلاقیت و نوآوری در اولویت‌های بعدی قرار دارند

۵-۲- بحث و نتیجه‌گیری

۵-۲-۱- الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی

نتایج حاصل از بررسی سوالات تحقیق مبنی بر این که ابعاد و مولفه‌های الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا چیست و رتبه‌بندی آن‌ها چگونه است، نشان داد که ابعاد شامل مولفه‌های تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار، توسعه استراتژی کسب و کار، اجرا و اندازه‌گیری ابتکارات استراتژیک و توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار بوده و رتبه‌بندی آن‌ها به این صورت است که تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار در رتبه اول قرار گرفت و توسعه استراتژی کسب و کار، اجرا و اندازه‌گیری ابتکارات استراتژیک و توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار به ترتیب رتبه‌های دوم تا چهارم را به دست آوردند.

۵-۲-۱-۱- تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار

تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار که رتبه اول را در رتبه‌بندی مولفه‌های الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی در فضای کسب و کار شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنت ثابت دارای پروانه ارائه خدمات ارتباطات ثابت از سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی به دست آورد، توسط محققانی چون گیوریان و دیندار فرکوش (۱۳۹۰)، دیوید (۱۳۹۰) و در گزارش چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۱۸) نیز به عنوان یکی از الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک معرفی شده است. گویه‌های بعد تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار شامل ارزیابی محیط بیرونی، بررسی بازار و تعیین نیازها و خواسته‌های مشتریان، ارزیابی محیط داخلی، ایجاد چشم‌انداز استراتژیک و اجرای فرصت‌های تجدید ساختار سازمان بود. ارزیابی محیط بیرونی که در رتبه‌بندی گویه‌های مربوط به تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و

کار رتبه اول را کسب نمود در شرکت‌های ارایه‌دهنده اینترنت ثابت به این صورت است که این شرکت‌ها با پایش محیط فعالیت خود فرصت‌ها و تهدیدهای بالقوه در زمینه ارایه خدمات را شناسایی می‌کنند تا از این موارد در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک خود بهره ببرند. گیوریان و دیندار فرکوش (۱۳۹۰)، بارینگر و وبلودرن (۱۹۹۹)، اینتر یالگو و همکاران (۲۰۰۰)، گانتیا و همکاران (۲۰۱۱)، ابراهیم پور و همکاران (۱۳۸۹)، ابراهیمی نژاد و قادری (۱۳۹۲) و گزارش چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۱۸) نیز در تحقیقات خود ارزیابی محیط بیرونی را یکی از عوامل تاثیرگذار بر مدیریت استراتژیک عنوان نموده‌اند. گویه بعدی در رتبه‌بندی گویه‌های مولفه تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار، ایجاد چشم‌انداز استراتژیک بود که توسط دیوید (۱۳۹۰) و گزارش چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۱۸) نیز بدان اشاره شده است. یکی از گام‌های اساسی مدیریت استراتژیک تدوین چشم‌انداز برای هر سازمانی است زیرا چشم‌انداز سندی است که یک سازمان برای بیان اهداف خود تعریف می‌کند و بنابر پیش‌بینی آینده بازار، تلاش در هدایت فرآیند تصمیم‌گیری دارد. این سند چگونگی سازمان در آینده را تعریف می‌کند. چشم‌انداز یک افق دراز مدت است که گاهی جهانی را که سازمان در آینده در آن فعالیت می‌کند توصیف می‌کند. کراسنیک و کومه (۲۰۱۳) عنوان کردند که کارآفرینی موفق و توسعه استراتژیک کسب و کارهای کوچک و متوسط به محیط کسب و کار بستگی دارد. شرکت‌های ارایه‌دهنده خدمات اینترنت ثابت برای برنامه‌ریزی و مدیریت کارآفرینی باید با بررسی بازار و تعیین نیازها و خواسته‌های مشتریان به شناسایی وضعیت بازار و خواسته‌های مشتریان پردازند تا با توجه به این موارد به ضمن ارایه خدمات به مشتریان، فرصت‌های توسعه محصول و خدمات و توسعه بازار را شناسایی کرده و در ترسیم آینده سازمان به کار گیرند. این گویه توسط گیوریان و دیندار فرکوش (۱۳۹۰) و گزارش چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۱۸) نیز به عنوان یکی از الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک عنوان شده است. گویه بعدی مولفه تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار، ارزیابی محیط داخلی بود که به این موضوع اشاره دارد که شرکت‌های ارایه‌دهنده خدمات اینترنت ثابت برای توسعه کارآفرینی سازمانی باید به ارزیابی محیط داخلی سازمان و شناسایی توان‌مندی‌ها و قابلیت‌ها در کنار

زمینه‌های قابل بهبودشان پردازند. گیوریان و دیندار فرکوش (۱۳۹۰)، بارینگرو و بلودرن (۱۹۹۹)، اینتر یالگو و همکاران (۲۰۰۰)، گانتیا و همکاران (۲۰۱۱)، ابراهیم پور و همکاران (۱۳۸۹)، ابراهیمی نژاد و قادری (۱۳۹۲) و گزارش چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۱۸) نیز عنوان کرده‌اند که ارزیابی محیط داخلی بر مدیریت استراتژیک و در نتیجه کارآفرینی سازمانی اثرگذار است. در ارزیابی محیط داخلی شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنت به بررسی قوت‌ها و ضعف‌های خود در حیطه‌های مختلف می‌پردازند و با تجزیه و تحلیل این نقاط قوت و ضعف به تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار خود می‌پردازند زیرا برای تعریف چشم‌انداز بلندمدت یکی از گام‌های اساسی در هر سازمانی، شناخت و ارزیابی محیط داخلی سازمان می‌باشد. در نهایت آخرین گویه مولفه تعریف مفهوم و چشم‌انداز بلندمدت کسب و کار، اجرای فرصت‌های تجدید ساختار سازمان بود که در تحقیقات گیوریان و دیندار فرکوش (۱۳۹۰)، نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۲) و گزارش چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۱۸) نیز به این گویه اشاره شده است. سازمان یک نهاد اجتماعی است که مبتنی بر هدف بوده و دارای سیستم‌های فعال و هماهنگ است، با محیط خارجی ارتباط دارد و ساختار آن به صورتی آگاهانه طرح‌ریزی شده است. ساختار سازمانی باید بتواند در مورد مسئولیت‌ها و ارتباطات درون سازمانی چارچوبی ارائه داده و بین ارکان اصلی سازمان ارتباط برقرار کند. ساختار سازمانی می‌بایست سازمان را به صورت مجموعه‌ای منسجم و واحد درآورد به نحوی که همه فعالیت‌های درون آن هماهنگ باشد. ساختار سازمانی باید به گونه‌ای باشد که بتوان با مراجعه به آن فرآیند پردازش اطلاعات را نیز درک کرد. در گذشته هنگامی که محیط نسبتاً باثبات بود، بیش‌تر سازمان‌ها به تغییرات اندک و تدریجی اکتفا می‌کردند و برای بهره‌برداری از فرصت‌های پیش آمده بدان گونه عمل می‌نمودند. ولی با گذشت زمان، در سراسر دنیا سازمان‌ها دریافتند که فقط تغییرات تدریجی و درجهت بهبود، راه‌گشای مشکلات کنونی سازمان‌ها نیست و گاهی در ساختار سازمان، باید به صورت اساسی تجدیدنظر شود. رقابت جهانی و تغییرات تکنولوژیک موجب خواهد شد که در آینده بین ساختار و استراتژی موردنظرشان هماهنگی بیش‌تری ایجاد کرده و در هنگام لزوم بتوانند با انتخاب متدولوژی صحیح در ساختار خود تجدیدنظر کنند.

۵-۲-۱-۲- توسعه استراتژی کسب و کار

مولفه بعدی در رتبه‌بندی الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا، توسعه استراتژی کسب و کار بود که توسط صمدی پور و همکاران (۱۳۹۶) و گزارش چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۱۸) نیز بدان اشاره شده است. گویه‌های مولفه توسعه استراتژی کسب و کار شامل توسعه بیانیه ماموریت کلان، تعریف و ارزیابی گزینه‌های استراتژیک برای دستیابی به اهداف، انتخاب استراتژی بلندمدت کسب و کار، هماهنگی و همسوسازی استراتژی‌های وظیفه‌ای و فرآیندی، طراحی سازمانی، تعیین و توسعه اهداف سازمانی، تدوین استراتژی‌های واحد تجاری، توسعه استراتژی تجربه مشتری و تبیین و تفهیم داخلی و بیرونی استراتژی‌ها بود. مهم‌ترین گویه در رتبه‌بندی این مولفه که در تحقیقات گیوریان و دیندار فرکوش (۱۳۹۰) و گزارش چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۱۸) نیز عنوان شده است، هماهنگی و همسوسازی استراتژی‌های وظیفه‌ای و فرآیندی بود. استراتژی‌های سازمان در دو بخش وظیفه‌ای و فرآیندی دسته‌بندی شده است که جهت دستیابی به کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنت ثابت این استراتژی‌ها باید هماهنگ و همسو باشد. توسعه بیانیه ماموریت کلان، گویه بعدی در رتبه‌بندی گویه‌های مولفه توسعه استراتژی کسب و کار بود که با نتایج پژوهش‌های گیوریان و دیندار فرکوش (۱۳۹۰)، دیوید (۱۳۹۰) و گزارش چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۱۸) هم‌خوان بود. بیانیه ماموریت توصیف مختصری است از چرایی وجود یک شرکت یا سازمان غیرانتفاعی و بیان‌گر چشم‌اندازهای بلندمدت سازمان در قالب آن چه که می‌خواهد باشد و کسانی که می‌خواهد به آن‌ها خدماتی را ارائه نماید است. برای توسعه استراتژی کسب و کار لازم است تا شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنت بیانیه ماموریت کلان خود را نیز توسعه دهند زیرا در صورت توسعه استراتژی کسب و کار، مشتریان و خدمات شرکت‌ها نیز توسعه و گسترش می‌یابد و در این صورت باید بیانیه ماموریت کلان شرکت نیز توسعه یابد. گویه بعدی که در مولفه توسعه استراتژی کسب و کار شناسایی شد، طراحی سازمانی بود. کینی و همکاران (۲۰۰۸) در پژوهش خود بیان کردند که ساختار بر کارآفرینی سازمانی

تأثیر معناداری دارد. بسیاری از افراد طراحی سازمان را با ساختار سازمان برابر می‌دانند اما طراحی سازمان چیزی بیش از احاطه کردن ساختار است. طراحی سازمان، فرآیند هم‌تراز کردن ساختار سازمان، با مأموریت آن است. به این معنا که به رابطه‌ی پیچیده‌ی بین مأموریت‌ها، گردش کار، مسئولیت و اختیار نگاه می‌کند و مطمئن می‌شود که همه‌ی این‌ها از اهداف کسب و کار حمایت می‌کنند. سازمان‌های ارایه‌دهنده خدمات ارتباطات ثابت برای توسعه کارآفرینی سازمانی باید ساختار سازمانی مناسب این کار را طراحی و اجرا نمایند زیرا دستیابی به استراتژی‌های سازمانی نیازمند ساختار مناسب این استراتژی‌ها است. گویه بعدی تعریف و ارزیابی گزینه‌های استراتژیک برای دستیابی به اهداف بود که به این گویه در تحقیقات گیوریان و دیندار فرکوش (۱۳۹۰) و گزارش چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۱۸) نیز اشاره شده است. اهداف هر سازمانی از منظر استراتژیک با هم تفاوت دارد و برای دستیابی به این اهداف، شرکت باید استراتژی‌های مناسبی را تدوین و اجرایی کند. سازمان‌های ارایه‌دهنده خدمات ارتباطات ثابت نیز باید برای دستیابی به اهداف کارآفرینانه خود، گزینه‌های استراتژیک خود را تعیین و ارزیابی نمایند تا بهترین گزینه ممکن را شناسایی کنند. گویه بعدی در رتبه‌بندی گویه‌های مولفه توسعه استراتژی کسب و کار، تبیین و تفهیم داخلی و بیرونی استراتژی‌ها بود که در تحقیق کاوسی و سلام زاده (۲۰۱۶) و گزارش چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۱۸) نیز عنوان شده است. تبیین و تفهیم داخلی و بیرونی استراتژی‌های سازمان برای کارکنان و سایر ذی‌نفعان سازمان می‌تواند نقشی اساسی در گام برداشتن در جهت خواسته‌های استراتژیک سازمان داشته باشد. در صورتی که استراتژی‌های سازمانی به‌طور مناسب تبیین و تفهیم شوند همه سازمان در خصوص دستیابی به این استراتژی‌ها فعالیت خواهند کرد و دستیابی به این استراتژی‌ها آسان‌تر خواهد شد. گویه بعدی که در مولفه توسعه استراتژی کسب و کار شناسایی شد انتخاب استراتژی بلندمدت کسب و کار بود که گیوریان و دیندار فرکوش (۱۳۹۰) و گزارش چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۱۸) نیز بدان اشاره کرده‌اند. استراتژی‌های هر سازمان نیازمند زیرساخت‌ها و منابع اجرایی مختص خود هستند که سازمان‌های ارایه‌دهنده خدمات ارتباطات ثابت در کشور، برای مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی باید استراتژی اصلی بلندمدت خود را

تعیین نمایند و طبق این استراتژی برنامه‌های عملیاتی خود را تدوین نمایند و در راستای دستیابی به اهداف سازمانی گام بردارند. تعیین و توسعه اهداف سازمانی، گویه شناسایی شده بعدی در مولفه توسعه استراتژی کسب و کار بوده است که با نتایج گزارش شده توسط گیوریان و دیندار فرکوش (۱۳۹۰) و گزارش چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۱۸) هم‌خوان است. اهداف سازمانی نشان‌دهنده مقصود و جایگاهی است که سازمان می‌خواهد به آن دست یابد. کارآفرینی سازمانی نیازمند اهداف به‌خصوص خود است که باید در اهداف کلی و استراتژی‌های سازمانی لحاظ شود. به همین دلیل، اهداف سازمانی باید توسط سازمان تعیین و توسعه یابد. گویه بعدی در این مولفه تدوین استراتژی‌های واحد تجاری بود که دیوید (۱۳۹۰) و گزارش چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۱۸) نیز بدان اشاره کرده‌اند. سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات ارتباطات ثابت، واحدهای تجاری هستند که برای موفقیت و مدیریت موثر خود و توسعه کارآفرینی سازمانی باید استراتژی‌های خود را تدوین نمایند. به‌طور مثال شاید برخی از این سازمان‌ها، استراتژی‌های ارائه خدمات به کل بازار را در نظر داشته باشند و برخی دیگر، استراتژی تسلط بر بخش محدودی از بازار مانند مشتریان سازمانی را. بنابر اهدافی که این سازمان‌ها دارند باید به تدوین استراتژی‌های خود بپردازند زیرا در غیر این صورت، دستیابی به اهداف برای آن‌ها بسیار سخت خواهد شد. گویه بعدی توسعه استراتژی تجربه مشتری بود. تجربه مشتری حاصل مجموعه ادراکات احساسی یا منطقی مشتری در طول هرگونه تعامل مستقیم یا غیر مستقیم با یک کسب و کار است. کاوسی و سلام‌زاده (۲۰۱۶)، نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۲) و گزارش چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۱۸) نیز به این موضوع اشاره داشته‌اند که تجربه مشتری یکی از الزامات اساسی مدیریت استراتژیک می‌باشد. ایجاد یک تجربه درخشان برای مشتری، امر ساده‌ای نبوده و بدون دنبال کردن یک استراتژی هدف‌مند، انجام چنین کاری تقریباً غیر ممکن است. استراتژی تجربه مشتری عبارت است از اتخاذ تصمیمات درست و طرح‌هایی کاربردی که کلیه لحظات کلیدی مشتری را در طول تعاملات او در بر می‌گیرد. استراتژی‌های مربوط به تجربه مشتری تنها در صورتی عملکرد مطلوبی خواهند داشت که تمام سازمان در جهت ایجاد

یک تجربه عالی برای مشتریان گام بردارد. ضرورت این نکته از آن جهت است که بین تمامی بخش‌ها هماهنگی لازم به وجود می‌آید تا روند تجربه مشتری هر چه بهتر و مطلوب‌تر باشد.

۵-۲-۱-۳- اجرا و اندازه‌گیری ابتکارات استراتژیک

مولفه سوم در رتبه بندی مولفه‌های کلیدی الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا، اجرا و اندازه‌گیری ابتکارات استراتژیک بود که با نتایج لیچنر و فلود (۲۰۱۱)، نصیر زاده و همکاران (۱۳۹۲) و گزارش چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۱۸) هم‌خوان بود. گویه‌های این مولفه شامل توسعه ابتکارات استراتژیک، ارزیابی ابتکارات استراتژیک، انتخاب ابتکارات استراتژیک، ایجاد سنجه‌های سطح بالا و اجرای ابتکارات استراتژیک بود. مهم‌ترین گویه در رتبه بندی گویه‌های اجرا و اندازه‌گیری ابتکارات استراتژیک، انتخاب ابتکارات استراتژیک بود که لیچنر و فلود (۲۰۱۱) و گزارش چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۱۸) نیز بدان اشاره نموده‌اند. ابتکارات استراتژیک بدان معنی است که چشم‌انداز (قصد استراتژیک/ مقصد مطلوب) به اقدامات و نوآوری‌های استراتژیک عملیاتی تبدیل شوند و این اقدامات، مجموعه‌ای از برنامه‌ها و پروژه‌های مبتنی بر بصیرت در محدوده زمانی خاصی را تشکیل دهد که متمایز با عملیات روزانه، به سازمان برای دستیابی به اهداف استراتژیک عملکرد کمک می‌کنند. در انتخاب ابتکارات استراتژیک سازمان، باید بهترین اقدامات و برنامه‌های استراتژیک عملیاتی خود را که از چشم‌انداز سازمان به دست می‌آید، انتخاب نماید. گویه بعدی در رتبه‌بندی، ارزیابی ابتکارات استراتژیک بود که با نتایج لیچنر و فلود (۲۰۱۱) و گزارش چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۱۸) هم‌خوان است. ابتکارات استراتژیک سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات ارتباطات ثابت، باید قبل، حین و بعد از اجرا برای مشخص شدن نقاط قوت و ضعف ارزیابی شوند. ابتکارات استراتژیک قبل از اجرا به لحاظ تئوریک ارزیابی و ایرادات احتمالی آن باید رفع شود. در ارزیابی حین اجرای این ابتکارات، سازمان می‌تواند همزمان با اجرای

ابتکارات، ضعف‌های عملیاتی و کاستی‌ها را شناسایی نماید و درصدد رفع این ایرادات برآید. بعد از اجرا نیز سازمان با توجه به نتایج به دست آمده، به ارزیابی ابتکارات خواهد پرداخت. گویه بعدی در رتبه‌بندی گویه‌ها، توسعه ابتکارات استراتژیک بود که لیچنر و فلود (۲۰۱۱) و گزارش چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۱۸) نیز به این گویه اشاره کرده‌اند. ابتکارات استراتژیک، استراتژی‌هایی که ناشی از تحلیل‌های سیستماتیک منتج از مدل‌های فرآیندی تدوین استراتژی باشند نیستند، بلکه اقداماتی هستند که حاصل تجربه و تخصص استراتژیست‌های سازمان برای خلق یک موقعیت اثربخش هم‌راستا با چشم‌انداز است. این اقدامات منجر به خلق شرایطی خواهد شد که برای دستیابی به اثربخشی عملیاتی موضوع قصد استراتژیک ضروری است. به همین دلیل این ابتکارات نیازمند توسعه هستند، تا سازمان به نتایج بهتر دست پیدا کند. گویه بعدی در رتبه‌بندی که در تحقیقات لیچنر و فلود (۲۰۱۱) و گزارش چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۱۸) نیز عنوان شده است، اجرای ابتکارات استراتژیک بود. حتی بهترین ابتکارات استراتژیک نیز برای دستیابی به اهداف نیازمند اجرایی شدن هستند. ابتکارات استراتژیک شناسایی شده در سازمان، باید به مرحله اجرا درآیند و چون این ابتکارات حاصل تجربه و تخصص استراتژیست‌های سازمان است، می‌تواند به دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای استراتژیک کمک زیادی نمایند. در نهایت آخرین گویه مولفه اجرا و اندازه‌گیری ابتکارات استراتژیک، ایجاد سنجه‌های سطح بالا بود. سنجه‌های عملکردی که سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات ارتباطات ثابت برای خود در نظر می‌گیرند، باید در سطح بالا و واقع‌بینانه باشند. تعیین سنجه‌های سطح بالا به کارکنان انگیزه می‌دهد و در کارکنان میل رسیدن به هدف را تقویت می‌نماید. اما باید به این نکته نیز توجه داشت که سنجه‌های عملکردی بسیار سطح بالا، کارکنان را دل‌سرد می‌کند زیرا می‌دانند که این سنجه‌ها غیرواقع‌بینانه هستند و از سطح توانایی سازمان و کارکنان بالاتر هستند و حتی در صورت تلاش بسیار زیاد نیز نمی‌توان بدان دست یافت.

۵-۲-۱-۴- توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار

مؤلفه نهایی در رتبه‌بندی الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا، توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار بود که با نتایج تحقیقات زوفال و همکاران (۲۰۱۹)، زعفریان و همکاران (۱۳۹۰) و گزارش چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۱۸) هم‌خوان می‌باشد. این مؤلفه دارای گویه‌های توسعه مدل‌های کسب و کار، نگهداشت مدل‌های کسب و کار و استقرار حاکمیت مدل کسب و کار بود. مهم‌ترین گویه در بین گویه‌های توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار، توسعه مدل‌های کسب و کار بود که زعفریان و همکاران (۱۳۹۰) و گزارش چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۱۸) نیز از این گویه به عنوان یکی از عوامل موثر بر طراحی مدل کسب و کار نام برده‌اند. بازار کسب و کار دیگر همچون سال‌های دور در حالت سکون قرار نداشته و به سرعت در حال تغییر است. شرکت‌ها برای آن‌که بتوانند در بازار کسب‌وکار حضور دائمی داشته باشند، باید خود را با تغییرات بازار هماهنگ سازند. در غیر این صورت در یک چشم برهم زدن از گردونه رقابت خارج خواهند شد. امروزه شرکت‌های بزرگ به بازبینی مدل کسب‌وکار و تغییر در استراتژی‌های خود روی آورده‌اند. به‌طوری که تغییر مداوم مدل‌های کسب‌وکار در دستور کار شرکت‌ها قرار گرفته است. تغییر ذائقه و الگوی خرید مشتریان، فناوری‌های جدید، رقابت داخلی، تغییر الگوی جهانی، متعادل نگه داشتن پیشرفت کسب‌وکار از طریق بودجه محدود و بهبود راندمان و کارایی از مهم‌ترین دلایل توسعه مدل‌های کسب‌وکار هستند. گویه بعدی نیز که زعفریان و همکاران (۱۳۹۰) و گزارش چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۱۸) نیز در تحقیقات خود از آن نام برده‌اند نگهداشت مدل‌های کسب و کار بود. یک مدل کسب و کار مجموعه‌ای از باورها به منظور خلق ارزش از کسب‌وکار پیشنهادی است. مدل کسب و کار، نمایش ساده و جامع فعالیت‌های مرتبط یک سازمان است که چگونگی به وجود آمدن بازارها، محصولات و یا خدمات را به وسیله ابزار خلق ارزش سازمان توصیف می‌نماید. در این معرفی از مدل کسب و کار به معماری خلق ارزش، جزء استراتژی و جزء مشتری و بازار برای رسیدن به هدف مزیت رقابتی اشاره می‌شود که به‌منظور رسیدن به

این هدف، مدل کسب و کار در طول زمان به علت تغییرات داخلی و یا خارجی نیازمند تکامل و یا نوآوری است اما مدل‌های کسب و کار سازمان‌ها باید در طول زمان نگهداری شوند و تغییرات کلی مدل‌های کسب و کار، هزینه‌های زیادی را برای سازمان به دنبال دارد. در نهایت آخرین گویه در رتبه‌بندی گویه‌های مربوط به مولفه توسعه و نگهداشت مدل‌های کسب و کار، استقرار حاکمیت مدل کسب و کار بود که زعفریان و همکاران (۱۳۹۰) و گزارش چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۱۸) هم به این گویه اشاره داشته‌اند. در ادبیات مدل‌های کسب و کار به‌طور مکرر تأکید می‌شود که شرکت‌های موفق نیازمند مدل کسب و کار انعطاف‌پذیر و مؤثر می‌باشند. مدل‌های کسب و کار پایه و اساس روش یک سازمان برای ایجاد ارزش، نحوه انتقال و کسب آن را شرح می‌دهد لذا جهت دستیابی به ایجاد، نحوه انتقال و کسب ارزش در سازمان ضروری است تا مدل کسب و کار در سازمان حاکم باشد و فرآیندهای خلق و کسب ارزش طبق این مدل کسب و کار صورت پذیرد زیرا در این صورت است که سازمان می‌تواند ارزش برنامه‌ریزی شده و مدنظر مشتری را ارائه دهد.

۵-۲-۲- عوامل و مولفه‌های مؤثر بر کارآفرینی سازمانی

شناخت عوامل و مولفه‌های مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های ارائه دهنده خدمات ارتباطات ثابت و سرویس‌های اینترنت ثابت و وزن و اهمیت هریک از مولفه‌ها و گویه‌های ذیل آن‌ها از دو جهت دارای اهمیت ویژه‌ای در درک نتایج حاصل از اجرای تحقیق و بسط و کاربرد آن‌ها است. نخست این که به درک بهتر اکوسیستم و فضای کسب و کارهای مورد مطالعه کمک شایانی می‌کند و دوم این که در طراحی و کاربرد چارچوب الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی، مواردی که دارای اهمیت بیشتر بوده و نیاز به تدقیق و عمق بیشتر در مطالعات، ارزیابی‌ها یا هریک از دیگر مراحل فرآیندی مدیریت استراتژیک بر مبنای چارچوب طراحی شده دارد، شناسایی شده و مورد توجه قرار می‌گیرد.

یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها و نتایج تحقیق نشان داد که مولفه‌های موثر بر کارآفرینی سازمانی در فضای کسب و کارهای ارائه‌دهنده خدمات اینترنت ثابت، به ترتیب وزن و اهمیت و میزان تاثیرگذاری بر کارآفرینی سازمانی، عبارتند از مولفه عوامل ساختاری، مولفه عوامل رفتاری و مولفه عوامل زمینه‌ای، که در ادامه به تشریح یافته‌ها و نتایج در خصوص هریک از این مولفه‌ها و گویه‌های ذیل آن‌ها خواهیم پرداخت.

۵-۲-۲-۱- عوامل ساختاری

اولویت نخست در عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی در فضای کسب و کارهای صنعت ارتباطات ثابت کشور، مولفه عوامل ساختاری بود که این مولفه دارای گویه‌های ساختار، تصمیم‌گیری/کنترل، سیستم پاداش، راهبرد، سیستم مالی و بودجه‌ای، سیستم تحقیق و توسعه، سیستم ارزیابی عملکرد و سیستم اطلاعاتی بود که از این میان، سیستم مالی و بودجه‌ای به عنوان مهم‌ترین گویه در بین گویه‌های مذکور شناسایی شد که این موضوع با نتایج تحقیقات اهرنجانی و مقیمی (۱۳۸۲)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، حق‌شناس و همکاران (۱۳۸۶)، کاووسی و زنجان‌طلب (۱۳۸۸) هم‌خوانی داشته است و بیان‌گر میزان تاثیر و اهمیت مدیریت منابع مالی و بودجه‌ای و دسترسی به موقع به این منابع در راستای سرمایه‌گذاری‌ها و اجرای طرح‌های توسعه‌ای و نوآورانه در راستای کارآفرینی سازمانی شرکت‌های مورد مطالعه است. سیستم ارزیابی عملکرد به عنوان اولویت دوم در میان گویه‌های مولفه عوامل ساختاری تعیین شد که این نتیجه با نتایج گزارش شده در تحقیقات اهرنجانی و مقیمی (۱۳۸۲)، حق‌شناس و همکاران (۱۳۸۶)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱) و کاووسی و زنجان‌طلب (۱۳۸۸) هم‌سو و هم‌راستا بوده است و بیان‌گر اهمیت توجه به نظام ارزیابی عملکرد در سطوح مختلف سازمانی اعم از واحدهای کسب و کار، تیم‌ها و افراد در راستای همسوسازی اهداف فردی و سازمانی و انگیزش افراد و تقویت حس تعلق سازمانی ایشان در راستای جلب مشارکت هر چه بیشتر و کیفی‌تر ایشان در مسیر توسعه کارآفرینی سازمانی و خلق ارزش پایدار و مستمر برای سازمان و مشتریان است. در همین راستا و در اولویت بعدی

گویه‌های این مولفه، سیستم پاداش شناسایی شده است که تاثیر آن بر کارآفرینی سازمانی و مدیریت موثر سازمان، در گزارش‌های متعددی از پژوهش‌های محققانی چون اهرنجانی و مقیمی (۱۳۸۲)، کینی و همکاران (۲۰۰۸)، آنالویی و همکاران (۲۰۰۸)، حق‌شناس و همکاران (۱۳۸۶)، کاووسی و زنجان طلب (۱۳۸۸)، یداللهی و همکاران (۱۳۸۷)، اسریواستا و آگراوال (۲۰۱۰)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، قره خانی (۲۰۱۲)، یعقوبی و همکاران (۲۰۰۹)، سدلر (۲۰۰۰)، زامپتاکیس و همکاران (۲۰۱۰) ارایه شده است. همسویی و هم‌راستایی نظام ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش انگیزاننده و محرک قوی برای مشارکت هرچه بیش‌تر کارکنان به عنوان مهم‌ترین سرمایه‌های عصر دانش در صنایع با تکنولوژی بالا مانند صنعت ارتباطات و برای حرکت در مسیر کارآفرینی سازمانی است. گویه دیگر موثر بر کارآفرینی سازمانی که ذیل مولفه عوامل ساختاری شناسایی و اولویت‌بندی شده است، تصمیم‌گیری / کنترل بوده که در نتایج تحقیقات سدلر (۲۰۰۰)، قره‌خانی (۲۰۱۲)، کینی و همکاران (۲۰۰۸)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، یداللهی و همکاران (۱۳۸۷) نیز بدان پرداخته شده است. همچنین ساختار به عنوان اولویت بعدی از گویه‌های ذیل مولفه عوامل ساختاری تاثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی بوده که در مطالعات اهرنجانی و مقیمی (۱۳۸۲)، کینی و همکاران (۲۰۰۸)، حق‌شناس و همکاران (۱۳۸۶)، کاووسی و زنجان طلب (۱۳۸۸)، اسریواستا و آگراوال (۲۰۱۰)، قره‌خانی (۲۰۱۲)، یعقوبی و همکاران (۲۰۰۹)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱) نیز به آن اشاره شده است. به لحاظ ساختاری، در سازمان‌های کارآفرین، تعداد لایه‌های سازمانی محدود و نسبتاً کم است که منجر به حیطه گسترده‌تر کنترل و شفافیت و تسریع در تصمیم‌گیری می‌شود و در عوض فرصت‌هایی برای کارکنان و متخصصان ایجاد می‌کند تا به‌طور کارآفرینانه اقدام کنند. متمرکز نبودن فعالیت‌ها، اختیار و مسئولیت، احتمال برقراری ارتباط و تعاملات افقی بین کارکنان را افزایش داده که آمادگی سازمان برای نوآوری، خلاقیت و کارآفرینی سازمانی افزایش می‌یابد. همچنین از جنبه کنترل و نظارت، سازمان کارآفرین بستر رقابتی و انعطاف‌های لازم برای کارکنان را تامین می‌کند که آنان به‌طور کارآفرینانه رفتار کنند. کنترل‌های شدید یا بازدارنده، اثر منفی قدرتمندی بر تلاش‌های کارآفرینانه کارکنان می‌گذارد. بنابراین در این سازمان کنترل با اهداف برقراری توازن بین تشویق عملکرد فردی از طریق کنترل باز و اطمینان حاصل کردن از هماهنگی، ثبات و پاسخگویی از طریق کنترل بسته انجام

می‌شود. توازن میان کنترل و تصمیم‌گیری نقش موثری در ارتقای کارآفرینی سازمانی دارد. سیستم اطلاعاتی گویه بعدی شناسایی و اولویت‌بندی شده در مولفه عوامل ساختاری بوده است که در مطالعات متعددی از جمله مطالعات حق‌شناس و همکاران (۱۳۸۶)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱) نیز به آن پرداخته شده است. یکی از الزامات تصمیم‌گیری راهبردی و گام برداشتن در مسیر کارآفرینی سازمانی، دسترسی به‌هنگام به اطلاعات صحیح و قابل اعتماد است که شرط لازم برای تصمیم‌گیری مدیریتی است و شرکت‌های فعال در حوزه فناوری اطلاعات، به واسطه ماهیت سازمان و خدمات ارائه شده هم در سطح سازمانی و هم در سطح کسب و کار، نیازمند سیستم‌های اطلاعاتی پشتیبان عملیات و پشتیبان کسب و کار در کنار سیستم‌های اطلاعاتی پشتیبان تصمیم هستند و از این رو به حق این گویه بیان‌گر یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌ها و الزامات سازمانی این صنایع در مسیر کارآفرینی سازمانی و توسعه کسب و کارشان است.

سیستم تحقیق و توسعه دیگر گویه شناسایی و اولویت‌بندی شده ذیل مولفه عوامل ساختاری موثر بر کارآفرینی سازمانی است که در تحقیقات اهرنجانی و مقیمی (۱۳۸۲)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، حق‌شناس و همکاران (۱۳۸۶)، کاووسی و زنجان‌طلب (۱۳۸۸) نیز به آن پرداخته شده است و با توجه به ماهیت فناوری بنیان صنایع مورد مطالعه، تحقیق و توسعه در راستای ارتقای سطح کیفی خدمات، شناسایی تکنولوژی‌های نوین و کسب و جایگزینی آن‌ها و توسعه سبد محصولات و خدمات شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنت ثابت اهمیت و تاثیر قابل توجهی بر حرکت این سازمان‌ها در مسیر توسعه و کارآفرینی سازمانی دارد.

نهایتاً گویه راهبرد به عنوان آخرین گویه در اولویت‌بندی گویه‌های عوامل ساختاری وزن‌دهی شده است که هم‌راستا با نتایج تحقیقات اهرنجانی و مقیمی (۱۳۸۲)، حق‌شناس و همکاران (۱۳۸۶)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، کاووسی و زنجان‌طلب (۱۳۸۸) و قره‌خانی (۲۰۱۲) بیان‌گر اهمیت و تاثیر خلق چشم‌انداز مشترک و تصویر آینده مطلوب در کنار درک و پاسخ‌گویی به موقع به محرک‌های محیطی به منظور اطمینان از پایداری و تداوم کسب و کار و حرکت در مسیر کارآفرینی سازمانی است.

۵-۲-۲- عوامل رفتاری

اولویت دوم در عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی در فضای کسب و کارهای صنعت ارتباطات ثابت کشور، مولفه عوامل رفتاری بود که این مولفه دارای گویه‌های فرهنگ سازمانی، خطرپذیری، آینده‌نگری، حمایت مدیریت، ویژگی‌های مدیران، ویژگی‌های کارکنان، روحیه گروهی، توانمندسازی کارکنان، خودکارآمدی، خلاقیت و نوآوری، تجربه پیشین و سبک رهبری سازمان کارآفرین بود که از این میان، گویه سبک رهبری سازمان کارآفرین که در مطالعات اهرنجانی و مقیمی (۱۳۸۲)، کاوسی وزنجان طلب (۱۳۸۸) نیز به آن اشاره شده است، به عنوان مهم‌ترین گویه این مولفه شناسایی و اولویت‌بندی شده است که بیان‌گر این است که در سازمان‌های کارآفرین، سبک رهبری بر توسعه مشارکت‌ها، خلاقیت و نوآوری و نتیجتاً کارآفرینی سازمانی تاثیر شگرفی دارد که این موضوع در صنایع ارتباطات ثابت نیز به عنوان مهم‌ترین فاکتور در عوامل رفتاری نمود پیدا کرده است و سازمان‌هایی که تمایل به توسعه کارآفرینی سازمانی دارند لازم است ضمن ارزیابی سبک رهبری موجود و تصویر کردن سبک رهبری مطلوب متناسب با فرهنگ و شرایط سازمانی، نسبت به تحلیل شکاف و بهبود تا رسیدن به وضع مطلوب اهتمام ورزند. پس از سبک رهبری سازمان کارآفرین، حمایت مدیریت و ویژگی‌های مدیران به ترتیب گویه‌های دارای اولویت‌های دوم و سوم در این مولفه بودند که با نتایج و یافته‌های گزارش شده توسط سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، آنالویی و همکاران (۲۰۰۸)، هیت و همکاران (۲۰۱۱)، حق‌شناس و همکاران (۱۳۸۶)، کاوسی و زنجان طلب (۱۳۸۸)، اسریواستا و آگراوال (۲۰۱۰)، قره‌خانی (۲۰۱۲)، یعقوبی و همکاران (۲۰۰۹)، اهرنجانی و مقیمی (۱۳۸۲) در خصوص حمایت مدیریت و سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، کاوسی و زنجان طلب (۱۳۸۸)، قره‌خانی (۲۰۱۲)، اهرنجانی و مقیمی (۱۳۸۲) در خصوص ویژگی‌های مدیران هم‌سو بوده است. این دو گویه در کنار گویه سبک رهبری، بیان‌گر اهمیت و نقش رهبران و مدیران صنایع ارتباطات ثابت کشور در توسعه کارآفرینی سازمانی است. تنها با حمایت مدیریت از فعالیت‌های کارآفرینانه و اهمیت قائل شدن برای این موضوع است که بذرهاى خلاقیت و نوآوری در تمام ارکان سازمان به بار نشسته و کارآفرینی سازمانی نمود پیدا خواهد کرد که این خود در کنار ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینانه مدیران شکل گرفته و توسعه پیدا می‌کند.

اولویت بعدی در میان گویه‌های مولفه عوامل رفتاری، ویژگی‌های کارکنان است که همسو با نتایج گزارش شده در تحقیقات سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، کاووسی و زنجان طلب (۱۳۸۸)، اسریواستا و آگراوال (۲۰۱۰)، اهرنجانی و مقیمی (۱۳۸۲) بوده است و از آنجایی که مهم‌ترین سرمایه و عامل موفقیت سازمان کارآفرین، متخصصان و کارکنان آن است. بنابراین، شایستگی و ویژگی‌های کارآفرینانه کارکنان نیز از مهم‌ترین اولویت‌های سازمان‌های کارآفرین این حوزه خواهد بود. ویژگی‌های کارآفرینانه فردی مانند تصمیم‌گیری، پذیرش چالش‌ها، ریسک‌پذیری، مهارت مدیریت، نوآوری و دیگر ویژگی‌های رفتاری که در گویه‌های دیگر این مولفه به تفصیل به آن‌ها خواهیم پرداخت. اولویت بعدی در میان گویه‌های عوامل رفتاری، خطرپذیری است که همسو با مطالعات سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، کینی و همکاران (۲۰۰۸)، آنالویی و همکاران (۲۰۰۸)، اسریواستا و آگراوال (۲۰۱۰) به عنوان یکی از فاکتورهای رفتاری تاثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های فعال در صنعت ارتباطات ثابت شناسایی شده است. خطرپذیری یکی از ویژگی‌های رفتاری مدیران و کارکنان شرکت‌های کارآفرین است که به معنای ریسک کردن یا تحمل خطر است و این ویژگی مستلزم قبول شکست با توجه به احتمالات پیش‌بینی نشده در آینده است. فرهنگ سازمانی که در مطالعات کینی و همکاران (۲۰۰۸)، هیت و همکاران (۲۰۱۱)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، حق‌شناس و همکاران (۱۳۸۶)، کاووسی و زنجان طلب (۱۳۸۸)، یداللهی و همکاران (۱۳۸۷)، اسریواستا و آگراوال (۲۰۱۰)، قره‌خانی (۲۰۱۲)، یعقوبی و همکاران (۲۰۰۹)، اهرنجانی و مقیمی (۱۳۸۲) نیز مطرح شده است و روحیه گروهی که در مطالعات سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، اسریواستا و آگراوال (۲۰۱۰) نیز مطرح شده اولویت‌های بعدی در میان گویه‌های عوامل رفتاری بودند. پس از آن به ترتیب گویه‌های توانمندسازی کارکنان، تجربه پیشین، آینده‌نگری، خودکارآمدی و خلاقیت و نوآوری اولویت‌های بعدی تاثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی ذیل مولفه عوامل رفتاری بودند که همسو با مطالعات پیشین از جمله مطالعات سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، اسریواستا و آگراوال (۲۰۱۰)، قره‌خانی (۲۰۱۲)، زامپتاکیس و همکاران (۲۰۱۰) در خصوص توانمندسازی کارکنان و مطالعات خیاطان و مبارکی (۱۳۹۳) درخصوص تجربه پیشین و خودکارآمدی و

مطالعات سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، کینی و همکاران (۲۰۰۸) در خصوص آینده‌نگری و مطالعات قره خانی (۲۰۱۲) در خصوص خلاقیت و نوآوری بوده است.

۵-۲-۳- عوامل زمینه‌ای

نهایتاً اولویت سوم در عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی در فضای کسب و کارهای صنعت ارتباطات ثابت کشور، مولفه عوامل زمینه‌ای بود که این مولفه دارای گویه‌های عوامل سیاسی / دولت، پیچیدگی، زیرساخت‌ها، تغییرات / عدم اطمینان، ارتباطات، فناوری، بازار و منابع بود که از این میان، گویه عوامل سیاسی / دولت که در مطالعات اهرنجانی و مقیمی (۱۳۸۲)، کینی و همکاران (۲۰۰۸)، حق‌شناس و همکاران (۱۳۸۶)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، کاووسی و زنجان طلب (۱۳۸۸)، سدلر (۲۰۰۰) نیز به آن اشاره شده است دارای بیش‌ترین وزن و اولویت تعیین شد که این نکته با توجه به تاثیر الزامات پروانه‌ای سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی و نقش پررنگ آن سازمان به عنوان قانون‌گذار و نهاد نظارتی این بخش صنعتی دور از انتظار نبود چه آن‌که بعضاً رگولاتوری در سیاست‌های قیمت‌گذاری و ادغام یا شراکت‌های استراتژیک و ... نیز ورود کرده و نقش کلیدی در تعریف و ارایه خدمات جدید و تعیین بازارها ایفا می‌کند. اولویت بعدی در میان گویه‌های این مولفه، تغییرات و عدم اطمینان بود که در تحقیقات هیت و همکاران (۲۰۱۱)، آنالویی و همکاران (۲۰۰۸)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱) نیز به آن اشاره شده است. تغییرات و عدم قطعیت در فضای کسب و کار شرکت‌های ارایه دهنده خدمات ارتباطات ثابت از یک سو نیاز این سازمان‌ها به دریافت و درک به موقع محرک‌های محیط را غیر قابل اجتناب ساخته و از سوی دیگر ضرورت آمادگی برای واکنش و پاسخ به این محرک‌ها را از طریق رویکردهای متفاوت مدیریت استراتژیک و طرح‌ریزی سناریو مطرح می‌سازد تا سازمان بتواند نسبت به تاب‌آوری و پایداری خود در شرایط عدم قطعیت و حرکت در مسیر توسعه و تعالی اطمینان داشته باشد. پیچیدگی، اولویت بعدی در میان گویه‌های مولفه عوامل زمینه‌ای است که در مطالعات کینی و همکاران (۲۰۰۸)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱) نیز به آن اشاره شده است و نتایج این تحقیق با مطالعات مذکور همسو بوده است.

زیرساخت‌ها، منابع و فناوری به ترتیب به عنوان اولویت‌های بعدی تاثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی شناسایی و اولویت‌بندی شده است که با نتایج تحقیقات کینی و همکاران (۲۰۰۸)، هیت و همکاران (۲۰۱۱)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱) در خصوص زیرساخت‌ها و سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، حق‌شناس و همکاران (۱۳۸۶)، سدلر (۲۰۰۰)، اسریواستاو آگراوال (۲۰۱۰) در خصوص منابع و حق‌شناس و همکاران (۱۳۸۶)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، یداللهی و همکاران (۱۳۸۷) در خصوص فناوری هم‌خوانی دارد. و نهایتاً گویه‌های بازار و ارتباطات به عنوان اولویت‌های آخر در میان گویه‌های عوامل زمینه‌ای موثر بر کارآفرینی سازمانی در فضای صنعت ارتباطات ثابت کشور شناسایی و اولویت‌بندی شده است که با نتایج مطالعات سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، حق‌شناس و همکاران (۱۳۸۶) در خصوص بازار و مطالعات اهرنجان و مقیمی (۱۳۸۲)، سرابی و همکاران (۱۳۹۱)، هیت و همکاران (۲۰۱۱)، کاووسی و زنجان طلب (۱۳۸۸)، یداللهی و همکاران (۱۳۸۷)، یعقوبی و همکاران (۲۰۰۹) در خصوص ارتباطات هم‌خوانی داشته است.

در نتیجه و با توجه به توضیحات فوق، این تحقیق توانسته است ضمن شناسایی و اولویت‌بندی فرآیندهای مدیریت استراتژیک مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا و با در نظر داشتن تاثیر این فرآیندها بر کارآفرینی سازمانی در فضای کسب و کارهای ارایه‌دهنده خدمات ارتباطات ثابت و اینترنت ثابت و در قالب پژوهشی علمی، چارچوب فرآیندی بومی‌سازی شده برای این نوع از شرکت‌ها را توسعه دهد تا با به‌کارگیری آن، شرکت‌ها بتوانند نقشه‌راه و استراتژی‌های کارآفرینی سازمانی خود را به نحو کاربردی و اثربخش تدوین و مدیریت کنند و بیش از پیش در این مسیر گام بر دارند و نیز بتوانند منابع محدود مدیریت استراتژیک سازمان را مانند نیروی انسانی، زمان و هزینه را بر اساس اولویت‌های فرآیندی تخصیص داده و به کار گیرند.

همچنین با شناسایی و اولویت‌بندی عوامل و مولفه‌های موثر بر کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های ارایه‌دهنده خدمات اینترنت ثابت، نقاط تمرکز برای ارزیابی وضع موجود و عارضه‌یابی سازمانی و تحلیل شکاف با وضعیت مطلوب کارآفرینی سازمانی قابل درک و استنتاج بوده که می‌تواند به عنوان چارچوبی

برای ارزیابی و مدیریت سازمان و تخصیص منابع محدود به برنامه‌های بهبود و توسعه سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

۵-۳- محدودیت‌های پژوهش

- این تحقیق تنها بر روی شرکت‌های دارای مجوز ارائه خدمات ارتباطات ثابت از سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی فعال و متمرکز بر ارائه خدمات اینترنت پرسرعت انجام شد که با توجه به تفاوت رویکردهای مدیریتی و تمرکز شرکت‌های ارائه دهنده خدمات ارتباطات ثابت بر بازارهای متفاوت یا خدمات و محصولات دیگر، می‌تواند به دیگر شرکت‌های متمرکز بر ارائه راهکارهای سازمانی یا خدمات دیگر تسری یابد.
- از آنجایی که شرکت‌های متفاوت با سطح بلوغ سازمانی و کارآفرینی سازمانی متفاوت در جامعه آماری و نمونه‌های انتخاب شده وجود داشته، اگر چه محقق تلاش نموده است با انتخاب هدفمند نمونه‌ها، انحراف ناشی از تفاوت زاویه نگاه به موضوع را کاهش داده و به تعمیق و تدقیق مفهوم مساله تحقیق و دریافت پاسخ‌های متناسب با موضوع کمک کند، لیکن ممکن است پاسخ‌گویی برخی متخصصین با نوعی سوگیری ناشی از تفاوت دیدگاه یا محافظه‌کاری همراه بوده باشد و الزاما نمونه‌های تحقیق از نظر شرایط فرهنگی و آگاهی نسبت به مسئله در یک سطح قرار نداشتند.
- اثر تعصبات و تمایلات شخصی برخی از نمونه‌های انتخابی که ممکن است بر پاسخ‌گویی به سوالات پرسش‌نامه‌ها تاثیرگذار بوده باشد.

۵-۴- پیشنهادهای مبتنی بر یافته‌ها

- با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات ارتباطات ثابت برای توسعه کارآفرینی سازمانی و حصول نتیجه در این حوزه، نسبت به طرح‌ریزی فرآیندهای مدیریت استراتژیک خود مبتنی بر چارچوب و اولویت‌های ارائه شده اقدام کنند.
- شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنت ثابت می‌توانند با سنجش و ارزیابی وضعیت موجود در هر یک از عوامل و مولفه‌های موثر بر کارآفرینی سازمانی و با در نظر داشتن وزن و اهمیت و میزان تاثیر هر عامل، تصویر واقعی از وضع موجود را ترسیم و برای رسیدن به وضعیت مطلوب نقشه راه اقدامات بهبود را طراحی، اجرا و مستمر پایش و به‌روزرسانی نمایند.
- پیشنهاد می‌شود بر اساس وزن و اهمیت مولفه‌های شناسایی شده در هر یک از ابعاد مدیریت استراتژیک و کارآفرینی سازمانی، ارزیابی و اولویت‌بندی اقدامات بهبود و تخصیص منابع با لحاظ نمودن این اوزان و اولویت‌ها در ماتریس‌های اولویت‌بندی سازمانی و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک صورت پذیرد تا به حداکثر کارایی و اثربخشی و نتیجتاً ارتقای بهره‌وری سازمانی در مسیر توسعه کارآفرینی سازمانی دست یابند.

۵-۶ پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

- با توجه به محدودیت‌های تحقیق حاضر و در راستای بسط نتایج به سایر شرکت‌ها و سازمان‌های فعال در حوزه ارتباطات ثابت، پیشنهاد می‌شود تحقیق مشابهی در شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات ارتباطات ثابت با تمرکز بر مشتریان سازمانی و یا محصولات دیگری غیر از اینترنت ثابت انجام گردد.
- پیشنهاد می‌شود تحقیق مشابهی در سایر شرکت‌های فعال در صنعت فناوری ارتباطات و اطلاعات و از جمله دیگر شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات ارتباطی مانند شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات ارتباطات همراه و خدمات ارتباطات بی‌سیم ثابت صورت گیرد.

- پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی تاثیر الزامات فرآیندی مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی مبتنی بر چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا بر متغیرهایی مانند رضایت مشتری و عملکرد سازمانی شرکت‌های ارایه‌دهنده خدمات ارتباطات ثابت بررسی شود.
- پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی به تدوین استراتژی شرکت‌های ارایه‌دهنده خدمات ارتباطات ثابت بر اساس چارچوب فرآیندی ارایه شده در این تحقیق پرداخته شود.
- پیشنهاد می‌شود نتایج تحقیق حاضر در تحقیقات دیگری با روش‌های تحلیلی آماری و معادلات ساختاری آزمون و بسط داده شود.

منابع

- آزادیان، ام البنین. (۱۳۸۹)، راهنمایی کارآفرینی، انتشارات آرون، تهران.
- آصفی، ا.ع. (۱۳۸۷)، بررسی مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان تربیتبدنی و اداره کل تربیت بدنی آموزش و پرورش، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- آقازاده، ه.، رضازاده، ح. (۱۳۸۵)، کارآفرینان سازمانی، ماهنامه تدبیر.
- آقا زمانی و شهریوری، (۱۳۸۶)، مقدمه ای بر کارآفرینی دیجیتال، انتشارات ناقوس اندیشه، تهران.
- آقای فیشانی، ت. (۱۳۸۰)، خلاقیت و نوآوری در انسان ها و سازمان ها، انتشارات کرمان، تهران.
- ابراهیم پور، ح. و حبیبیان، س. و نیک ورز، ض. (۱۳۹۰)، نقش مهارت در کارآفرینی، کنفرانس ملی کارآفرینی، تعاون و جهاد اقتصادی
- ابراهیم پور . حبیب ،خلیلی . حسن ،حبیبیان . سجاد ،(۱۳۸۹)، بررسی نقش مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت زمزم)، پژوهش های مدیریت ،سال سوم ،۲۱-۳۸.
- ابراهیمی نژاد . مهدی ،قادری . هانیه ،(۱۳۹۲)، بررسی تاثیر برنامه ریزی استراتژیک کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی صنایع غذایی شهرستان شیراز از دید گاه مدیران ،پژوهش های مدیریت عمومی ،سال ۶ ،شماره ۲۱، ۷۹-۹۹.
- اصفهان، علی نصر، فرخی، مجتبی، امیری، زینب ،سلحشوری، روح الله (۱۳۹۴)، تاثیر سلامت سازمانی بر کارآفرینی سازمانی نقش میانجی: جو خلاقیت، سال چهارم، شماره ۲، ص ۱۳۵-۱۵۳.
- احمد پور داریانی، م.، مقیمی، س.م. (۱۳۸۸)، مبانی کارآفرینی، نشریه فر اندیش ،تهران، چاپ هفتم.
- احمد پور داریانی، م.، مقیمی، س.م. (۱۳۸۵)، مبانی کارآفرینی، انتشارات فر اندیش، تهران، چاپ سوم.
- احمد پور داریانی، م.، ملکی، ع. (۱۳۹۰)، کارآفرینی پیشرفته، نشر راه دان، تهران، چاپ اول.

احمد پور، م، مطلبی، م. (۱۳۹۰)، ارئه مدل یادگیری مادام العمر کارآفرینی با رویکرد تلفیقی، ماهنامه کار و جامعه، شماره بیست و دوم.

احمد پورداریانی، محمود. (۱۳۸۷)، کارآفرینی، تعاریف، نظریات و الگوها، چاپ اول، تهران، انتشارات پردیس.

احمدپور، محمود (۱۳۸۳). کارآفرینی: تعاریف، نظریات، الگوها؛ چاپ پنجم؛ تهران؛ انتشارات شرکت پردیس.

احمدی، سید، علی اکبر، درویش، حسین. (۱۳۸۷)، مبانی کارآفرینی، چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور.

اکبری، کرامت الله. (۱۳۹۰)، توسعه کارآفرینی، چاپ چهارم، تهران. انتشارات جهاد دانشگاهی.
اکبری بورنگ. محمد، پور. سمیرا، آیتی. محسن (۱۳۹۳)، تبیین عملکرد سازمان براساس گرایش به کارآفرینی و سرمایه فکری: مدل معادلات ساختاری، مدیریت بهره‌وری، سال هشتم _ شماره ۳۰، ص ۱۱۵-۱۳۳.

بنی هاشمی سید علی، . ثقفی. مهدی، (۱۳۹۴)، تدوین و ارزیابی استراتژیهای دانشگاه با مدل تلفیقی A'WOT، نشریه صنعت و دانشگاه، سال هشتم، شماره های ۲۸ و ۲۷، بهار و تابستان ۱۳۹۴
حسن مرادی، نرگس. (۱۳۸۵)، مدیریت کارآفرینی، چاپ اول، کرج، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.

خورشید صدیقه، رنجبر رضا، (۱۳۸۹)، تحلیل استراتژیک، تدوین و انتخاب استراتژی مبتنی بر ماتریس SWOT و تکنیک های تصمیم گیری چند شاخصه فازی، مدیریت صنعتی: تابستان ۱۳۸۹، دوره ۵، شماره ۱۲؛ ۱۹-۳۹.

خورشید صدیقه، نوجوان صمد، (۱۳۹۲)، تحلیل رقابت جویی و انتخاب استراتژی رقابتی مبتنی بر مدل نیروهای رقابتی پورتر، تحلیل سلسله مراتبی فازی و تحلیل پوششی داده، مطالعات مدیریت صنعتی: بهار ۱۳۹۲، دوره ۱۱، شماره ۲۸، ۶۱-۹۷.

خیاطان، مهدی، مبارکی. محمدحسن، (۱۳۹۳)، عوامل موثر بر رفتار کارآفرینانه ی مدیران مراکز تحقیقاتی دانشگاه های علوم پزشکی تهران، مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت) دوره ۸، شماره ۳، ص ۱۹۸-۲۰۹.

رضایی روح اله، قلی فر. احسان، صفا. لایلا، کاظمی تربفان. مریم، (۱۳۹۰)، شناسایی موانع توسعه ی کارآفرینی شرکتی در شرکت های خدمات مشاوره ای، فنی و مهندسی کشاورزی استان زنجان، فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال ۴، شماره ۱۴، ص ۲۷-۴۶

رضایی، ر، ا، و، حسینی، س (۱۳۹۲)، طراحی مدل معادلات ساختاری توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی های توسعه روستایی استان زنجان. فصلنامه توسعه کارآفرینی (۴)، ص ۵۷-۷۴.

زالی، محمد رضا؛ مدهوشی، مهرداد و مخبر، مزده (۱۳۸۸)، یادگیری کارآفرینانه رویکردی نوین در یادگیری سازمانی، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی و علمی و فرهنگی کار و جامعه. شماره ۴۲، ص ۴۵-۴۷. سرابی. امیرعلی، عبدوی. محمد، فروتنی، (۱۳۹۱)، شناسایی عوامل اثرگذار بر رفتار کارآفرینانه در سازمان های دولتی ایران، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال اول، شماره ۲، ص ۸۶-۱۰۸

سعیدی کیا، مهدی. (۱۳۸۹)، اصول و مبانی کارآفرینی، چاپ شانزدهم، تهران، انتشارات کیا. سلجوقی، محمد. (۱۳۸۶)، کارآفرینی و پروژه، چاپ اول، کرمان. انتشارات خدمات فرهنگی کرمان. سپهوند، رضا، مغوئی نژاد، مهدیه (۱۳۹۴)، تاثیر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر کارآفرینی سازمانی با نقش واسطه ای رفتار شهروندی سازمانی، دوره ۲۶، شماره ۸۴، ص ۵۳-۷۲.

شبرنگی. اسماعیل، امیر نژاد. قنبر. (۱۳۹۷)، بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی کارآفرینی سازمانی در گروه ملی صنعتی فولاد ایران، جامعه شناسی آموزش و پرورش، شماره ۸، ۱۵۱-۱۶۲.

صمدی، منصور؛ فاخر، اسلام؛ (۱۳۸۸)، برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی و انتخاب استراتژی مناسب با استفاده شرکت لوله سازی (AHP از تکنیک اهواز)، علمی-پژوهشی/۱۷، شماره ۳۵ صفحه - از ۷۷ تا ۹۳

صامعی، حسین، پیرهادی، هما، فیض بخش، سید رضا (۱۳۹۳) مروری بر جهت گیری های پژوهشی و مفاهیم بنیادین کارآفرینی سازمانی، نشریه کارآفرینان، شماره، ص ۱۰-۱۵.

طواری، مجتبی، سوخکیان. محمد علی و میرنژاد، سید علی (۱۳۸۷)، شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از تکنیک MADM، مدیریت صنعتی، دوره ۱، شماره ۷۱، ص ۱-۸۸

فضلی. صفر، تیموری. احمد، خدایی وله زاقرد. حسن، (۱۳۹۰)، ارزیابی کیفیت خدمات بخش دولتی با روش ترکیبی ویکور جی ار ای و رویکرد فازی، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال ۲۱، شماره ۶۵، ص ۷۳-۱۰۳

فراهانی، حسن؛ شعبانی، رضا و غفاری، هادی (۱۳۹۲)، بررسی تاثیر گرایش به کارآفرینی و اطلاعات بازاریابی بر عملکرد شرکت های کوچک و متوسط استان مرکزی. مجله مدیریت. بازاریابی، شماره ۲۱، ص ۶۳-۷۷.

غلام رضایی. محسن ؛ مافی .منصور، (۱۳۹۳) نقش تجزیه و تحلیل استراتژیک و ریسک تجاری در حسابرسی مالی، دانش حسابداری و حسابداری مدیریت ، دوره ۳، شماره ۹، بهار ۱۳۹۳، صفحه ۵۳-۶۸
غلامی . بهمن (۱۳۹۶)، بررسی نقش ابزارهای مدیریت استراتژیک در برنامه ریزی منابع انسانی راهبردی، پژوهش های مدیریت منابع انسانی ، دوره ۹، شماره ۲ - شماره پیاپی ۲۸، تابستان ۱۳۹۶، صفحه ۱۱۹-۱۴۲

کاوسی. اسماعیل، رحمتی زنجان طلب.فرشاد، (۱۳۹۰)، طراحی واریه الگویی بومی جهت ارتقای کارآفرینی سازمانی دردانشگاه مطالعه موردی: واحد علوم و تحقیقات تهران، - فصلنامه راهبرد، سال یستم، شماره ۵۹، ص ۲۴۱-۲۱۷.

کاوسی، اسماعیل.، چاوش باشی، فرزانه. (۱۳۸۷)، نوآوری و کارآفرینی، مجله پژوهشنامه، جلد ۳، شماره ۲۰، ص ۴۱-۶۴.

کاوسی. اسماعیل، رحمتی زنجان طلب.فرشاد،(۱۳۹۰)،طراحی واریه الگویی بومی جهت ارتقای کارآفرینی سازمانی دردانشگاه مطالعه موردی: واحدعلوم وتحقیقات تهران، - فصلنامه راهبرد،سال ۲۰،شماره ۵۹،ص ۲۴۱-۲۱۷.

کوراتکو، داند اف؛ و هاجتس، ریچارد(۱۳۸۶)،نگرش معاصر بر کارآفرینی،چاپ سوم، ترجمه ابراهیم عاملی مهربابی،مشهد، انتشارت دانشگاه فردوسی.

کورانی. مریم، احمدپورداریانی. محمود، (۱۳۹۰)، شناسایی فرصتهای کارآفرینانه ی خود - خدماتی مسافردرشرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران"هما"،فصلنامه توسعه کارآفرینی،سال ۴،شماره ۱۴،ص ۷-۲۶.

مردان شاهی محمد مهدی ،تاجیک اسماعیلی.عزیزالله،مبارکی.محمدحسن، (۱۳۹۳)، بررسی استعداد کارآفرینی دردانشجویان ورودی وخروجی دانشگاه های دولتی (مورد مطالعه: دانشگاه های دولتی مازندران)،فصلنامه توسعه کارآفرینی،دوره ۷،شماره ۴،ص ۷۵۵- ۷۷۱

مقیم. سیدمحمد، زالی.محمدرضا، مرزبان.شیرماد(۱۳۹۳)،بررسی رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران،پژوهش نامه ی مدیریت اجرایی علمی-پژوهشی،سال ۶،شماره ۱۱،نیمه ی اول،ص ۱۲۳-۱۴۴.

مهدی وند.میرمحسن،زالی .محمدرضا،(۱۳۹۰)، تأثیر سرمایه ی فکری برگرایش کارآفرینانه وعملکردسازمانی درکسب وکارهای نانو،فصلنامه توسعه کارآفرینی،سال ۴،شماره ۱۴،ص ۴۷-۶۶.

ملک اخلاق. اسماعیل، رمضانین، محمد رحیم، رفیعی امام، فائقه (۱۳۹۱)،شناسایی و رتبه بندی عوامل موفقیت بانکداری الکترونیکی، چشم انداز مدیریت صنعتی، شماره ۷، ص ۷۱-۸۶.

مومنی،علیرضا،میرزایی،فهیمه(۱۳۹۷)،مطالعه تاثیر گذاری استراتژی کسب و کار بر مدیریت سود واقعی و اثر گذاری رقابت در بازار بر این رابطه در شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادر تهران،شماره ۹،جلد سوم،ص ۴۲-۶۰.

مهاجران، بهناز، قلعه ای، علیرضا، مقدم، زینب، اکبری، تقی (۱۳۹۶)، بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی، سلامت سازمانی و کارآفرینی کارکنان معاونت و مرکز بهداشت شهر همدان در سال ۹۲-۹۳. مجله سلامت و بهداشت، سال ۸، شماره ۳، ص ۳۵۱-۳۶۰.

میر فخرالدینی . سید حیدر، زارع احمد آبادی . حبیب، دشتکی . علیرضا (۱۳۹۱)، بررسی رابطه کارآفرینی شرکتی و تعالی عملکرد سازمانی در شرکت پیشگامان کویر یزد، کاوش های مدیریت بازرگانی، سال ۴، شماره ۸، ۴۶-۷۴.

نائیجی . محمد جواد، پناهی فر . فرهاد (۱۳۹۶)، مدیریت استراتژیک برای کار آفرینان، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱-۳۲۸.

نادری بنی . محمود، ابراهیم زاده پزشکی . رضا، ابوالقاسمی . مهدی، مالکی نژاد . پوریا (۱۳۹۶)، طراحی مدل مفهومی دستیابی به کارآفرینی سازمانی با رویکرد تلفیقی تحلیل سلسله مراتبی فازی میخایلووف و مدل یابی ساختاری تفسیری، (مورد مطالعه : سازمان ورزش و جوانان استان یزد)، پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال ششم، شماره ۳، ۱۲۷-۱۳۹.

Process Classification Framework, APQC, <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/apqc-process-classification-framework-pcf-cross-industry-pdf-8>, 2018.

Aktan. Coskun; "Stratejik Yonetim ve Stratejik Planlama, Cimento endutrisi Isverenleri Sendikası(CEIS)"; Cimento Isveren Dergisi, v.22.N4, 2008.

Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management decision*, 48(5), 732-755.

Augusto, J., Helena, M. & Gonçalves, V., 2013. Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects. *Journal of Business Research*, 66(10), pp. 2139-2146.

Andreu, T., David, U. & Marta, P., 2014. Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, Issue 88, pp. 360-369.

Apostolos, D. & Zaridis, D., 2014. Entrepreneurship and SMEs Organizational Structure. *Elements of a Successful Business. Social and Behavioral Sciences*, Issue 148, pp. 463-467.

Abd,K. Abd, E.Mahram,E. Diagnostict study about the strategic planning Reality in the Egyptian Amateur Boxing Federation. *Journal of Sport science*; 2012. 6(1):14-20

Afonina, A., 2011. Strategic management tools usage. In: *International workshop for PhD Students*. Brno.

Ahanchi,M.1996. Strategic Management in Related to Environment. *Public Management*, New Set,1:4-19.

Asemipour,M.1993.,Behavioural Approach to Strategic Management. *Management Knowledge*,22: 34-41.

Ajzen, I. (1998). *Attitudes,Personality & Behavior*-Chicago, Illinois : The Dorsey Press.

Abraham , M.,Sullivan , T., & Griffin ,D.(2002). Implementing NAGPRA :the effective management of legislated change in museams.*Management Decision*.

Anderson , A.(2007). Importance of Communications , *Journal of communication*2(1).

Bart , c.(2006). Product Strategy and Formal Structure in Entrepreneurship. *Strategic Management Jurnal*.Vol7, no.4.

Bovey, Wayne., Hede, Andy. (2006). Resistance to Organizational Change. *Ledership and organization development Journal*, Vol.22 No.8.

Bowles, M. (1998). Three Barriers to Managing Change. *Work Force*, Vol. 77,No. 1.

Byeon,J.(2005). A Systems approach to entropy change in political systems. *Systems Research & Behavioral Science* .

- Baurová, V., Janeko, M., Papalová, M., 2013. The Influence of Corporate External Environment on Strategy. In:PEFNet 2013: European scientific conference of Ph.D. students: 17th Year, November 21, 2013. Brno: MendelovaUniversita. pp. 25 - 32.
- Bartusková.Terezie, Kresta. Aleš,(2015), Application of AHP method in external strategic analysis of the selected organization, *Procedia Economics and Finance* 30 (2015) 146 – 154
- Buckley, P. J., Pass, C; L., Prescott, K., Measures of international competitiveness: a critical survey, *Journal Marketing Management*, 4(2), pp.175-200, 1988.
- Benzing, C., Chu, H. M., & Callanan, G. (2005), “A Regional Comparison of the Motivation and Problems of Vietnamese Entrepreneurs”. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 10, No. 1, 3-27.
- Boore, J. & Porter, S. (2011), “Education for entrepreneurship in nursing. *Nurse Education Today*”, Vol. 31, No.2, 184-191
- Bird, B., &Schjoedt, L., (2009). “ Entrepreneurial behavior: Its nature, scope”, recent research, and agenda for future research. In A. L.
- Chen, T., Wang, Y-C., A fuzzy set approach for evaluating and enhancing the mid-term competitiveness of a semiconductor factory, *Fuzzy Sets and Systems*,160, pp.569–585, 2009.
- Cook,WD., Bala, K., performance measurement and classification, data in DEA: input-oriented model,OMEA. *The international journal of management science*, 52, pp.35-39, 2007.
- Corbett,C., Wassenhove,L.V., Trade-offs / What trade-offs? Competence and competitiveness in manufacturing, *California Management Review*, 35940, 1993, pp.107-122.
- Cracolici, M. F., Nijkamp, P.,The attractiveness and competitiveness of tourist destinations:a study of Southern Italian regions, *Tourism management*, 30, pp.336-344, 2008.
- Chang, H-H., Huang,W-C.2006. Application of a quantification SWOT analytical method. *Mathematical*.
- Collins, O. and Moore, D. (2003). *The organization Makers:A Behavioural study ofIndependent Entrepreneurs*. Englewood Cliffs, N. J: prentice- Hall.

Crusciel , D. & Dennis . (2003). From Critical Success Factors for Performance Excellence – an Organizational change Strategy. Journal of Industrial Technology, Vol 19. No 4.

Del Val, Manuela Pardo., Fuentes, Clara Martinez. (2003). *Resistance to change*.

Druker,p.(1985). Our Entrepreneurial Economy. Harvard Business Review Journal, Vol3, no14.

Dunham , R,B & Pierce, J ,L.(1989).Management . Scott Foresman Company.

Dagdeviren, M., Yuksel, I., A fuzzy analytic network process (ANP) model for measurement of the sectoral competition level (SCL), Expert systems with Application, 37, pp. 1005-1014, 2009.

Dincer,O.2004. Strategy management and organization policy. Beta Publication,Istanbul.390p.

Davis, J. L., Greg Bell, R., Tyge Payne, G. & Kreiser, P. M. (2010), “Entrepreneurial orientation and firm performance: the moderating role of managerial power”. American Journal of Business, Vol.25, No.2, 41-54.

Dogan .Nilhun ,(2015), The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management:Strategic Entrepreneurship, Procedia - Social and Behavioral Sciences 195 (2015) 1288 – 1294

Eser.Gül' , Demirbağ .Orkun , Yozgat .Uğur,(2012), The Effects of Family-Business Related Characteristics and Strategic Planning on Corporate Entrepreneurship, Procedia - Social and Behavioral Sciences 58 (2012) 906 – 913

Echols E.A., Neck P.C. (1998). “The Impact of Behaviors and Structure on Corporate Entrepreneurial Success”,Journal of Managerial Psychology, Vol. 13 , No.1/2, pp.38-46,

Eskildsen, J.K., Christensen, K., Jull, H.J. (2004), “Public versus private sector excellence”, The TQM Magazine, Vol. 16 ,No.1, pp.50-6.

Echols A.E. and C.P. Neck (1998), The Impact of behaviours and Structure.

Fry,F.(1993). A Planning Approuch Entrepreneurship. New Jersy. Prentice-HALL Inc.

Fuller,B. & J.Stopford .(2001). Creative CorporateEntrepreneurship. United kingdom Department of Trade & Industry.

F-Jardon, C.M., & Martos, M.S. (2012). “Intellectual capital as competitive advantage in emerging clustersin Latin America”. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 13, No.4, pp. 462-481.

Feurer, R., Chaharbaghi, K., Defining competitiveness: a holistic approach, *Management Decision*, 32 (20),pp. 49-58, 1994.

Gorener.Ali, Toker.Kerem, Ulucay.KORKMAZ,(2012),Application of Combined SWOT and AHP: A Case Study for a Manufacturing Firm, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58 (2012) 1525 – 1534.

Ghemawat, P.,Commitment: The ynamics of strategy, Free Press, New York, 1990.

Gartner, W. B. (2001). “ Is there an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 25, No.4, pp. 27-39.

Gharakhani.Davood,(2012), “Identifying and Prioritization Effective Factors on Organizational Entrepreneurship Using AHP Approach”,*Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol. 2, No.4, pp. 4320-4327.

Gibb, A., Ritchie, J. (1982), “ Understanding the Process of Starting Small Businesses”,*International Small Business Journal*, Vol. 1, No.1, pp. 26-45

Green, Lawrence. (2007). Harnessing Resistance : using theory of constraints to assist change management. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25

Gharakhani..Davood,(2012),Identifying and Prioritization Effective Factors on Organizational Entrepreneurship Using AHP Approach,*Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(4)4320-4327.

Gorener.Ali, Toker.Kerem, Ulucay.KORKMAZ,(2012),Application of Combined SWOT and AHP: A Case Study for a Manufacturing Firm, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58 (2012) 1525 – 1534.

Harris.Patrick, Viliani. Francesca,(2018), Strategic health assessment for large scale industry development activities: An introduction, *Environmental Impact Assessment Review* 68 (2018) 59–65

Hansna.l. (2008).Leading Organizatinal Change : The Role of Top Managment & Supervisors in communicating. Organizational change M.A Thesis. University of Amesterdam.

Hinely , L.J.(1998).State of flux: A Study of change & Learning a mong of dentists in Georgia, Dissertaion for the degree of doctor of education , Graduate Faculty ,University of Georgia.

Hisrich,R. D. & Peters , M. & Shephed,D.A.(2010). Entrepreneurship , bed,Mac Graw-Hill Irwin.,New York.

Hisrich,R. D. & Peters , M.(1998).TheIndividual Entrepreneur inEntrepreneurship.MacGraw Hill publishing.

Holt , D., D.(2003). Facilitating Organizational Change : A test of Leadership Strategies , R .self. Alfred. E. Thal . Jr,Steven .W.I, Leadership & Organization Development Journal.

Hornsby, D., Kuratko, F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). "Strategic entrepreneurship creating value for individuals, organizations, and society".Academy of Management Perspectives, Vol. 25, No. 2, pp. 57-75

Harris.Patrick, Viliani. Francesca,(2018), Strategic health assessment for large scale industry development activities: An introduction, Environmental Impact Assessment Review 68 (2018) 59–65

Haque, I. (Ed),International competitiveness:interaction of the public and private Sectors,Collected papers from EDI Seminar,The World Bank, Washington,1991.

Houben,H., Lenie,K., Vanhoof,K.1999.Aknowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for 19. strategic planning in small and medium sized enterprises. Decision support systems. 26:125-135.

Hoskisson, R., Hitt, M.,Wan,W.,Yiu,D.,Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum,Journal of Management, 25, pp. 417-456, 1999.

Hill,T., Westbrook,R.1997. SWOT analysis :it's time for a product recall, Long Range planning.30:46-52.

Invancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J., Management quality and competitiveness, Ed.II, McGraw-Hill, New York,1997.

Igbaria , M.,Zinatteli , N ., Cragg , p.,Caraye,A L.(2002).Personal Computing acceptance Factors in Small firms: A Structural equation Model. MIS Quarterly, September.

Jennings,R,Cox.C. & Cooper, c.(1994).Business Elites London: Rutledge.

Jennings,R.(1994).Multiple Perspective of Entrepreneurship Test: Readings & Cases.South western publishing company

Johnes, J., Measuring teaching efficiency in higher education: an application of data envelopment analysis to economics geaduates from UK Universities 1993, European Journal of operation Research, 174, pp.443-456, 2006.

Johnson,G., Scholes,K., Sexty,R.W.1989. Exploring Strategic Management,Prentice-Hall, Ontario.270p.

Khorshid, S., Zabihi,R., A Quantified model for evaluating the brand equity of products using techniques of fuzzy ANP and DEA based on BSC approach, International Journal of Industrial Engineering & Production Management, 21(1), pp.35-47, 2010.

Korhonen, P. J., Luptacik, M., Eco-efficiency analysis of power plants an extension of Data envelopment analysis, European Journal of operational Research,154, pp.437- 446, 2004.

Kangas,J., Kurttila,M., Kajanus,M., Kangas,A.2003. Evaluating the management strategies of a forestland

Korpela, J., Lehmusvaara, A., Nisonen, J.,Warehouse operator selection by combining AHP and DEA methodologies, International Journal of Prodection Economy,108, pp.135-142, 2007.

KumeV.Leskaj,E. Strategic Management Aspects in Albanian Companies.JELClassification: M19; 2009.

Krijnen,H.G.1992. Strategic management ,Derde Druk,Wolters- Noordhoff, Groningen.407p

kavoosi A, Rahmati Zanzan Talab, F.(2012), "Design and provide a model for promoting indigenous entrepreneurship in universities (Case Study: Science and Research Branch, Tehran) ". Quarterly Strategy. Vol. 59, pp. 217-241.

Kelley D. (2011), "Sustainable corporate entrepreneurship: Evolving and connecting with the organization". Business Horizons, Vol. 54, No. 1, pp. 73-83.

Kuratko DF, Ireland RD, (2005), "Covin JG, Hornsby JS. A model of middle level managers' entrepreneurial behavior". Entrep Theory Prac, Vol. 29, No. 6, pp. 669-716

Kanter, R. , M.(1994). Chang Matters vs. Change stiflers. Executive Exceiience.

Kuratko, D.F. & R. Hudgetts (2007). Etreprenurship:A Contemporary Approach , New York: The Dryden

Kuratko, D. F., & Goldsby, M. G. (2005). Corporate entrepreneurs or rogue middle managers A framework for Ethical corporate entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*.

Kavousi1 .Shahrooz , Salamzadeh.Yashar,(2016), Identifying and Prioritizing Factors Influencing Success of a Strategic Planning Process: A Study on National Iranian Copper Industries Company, Asian Social Science; Vol. 12, No. 8;230-244

Kiptoo. Job Kipkemboi, Mwirigi .Fred Mugambi ,(2014), Factors That Influence Effective Strategic Planning Process In Organizations, *IOSR Journal of Business and Management, Volume 16, Issue 6. Ver. II (Jun. 2014), PP 188-195*

kavoosi A, Rahmati Zanzan Talab, F.(2012). "Design and provide a model for promoting indigenous entrepreneurship in universities (Case Study: Science and Research Branch, Tehran) ". Quarterly Strategy. Vol. 59, pp. 217-241.

Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. (2008). "A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship". Entrepreneurship Management Journal, No. 4, pp: 295–313.

Krasniqi .Enver, Kume. Anisa , (2013), ENTREPRENEURSHIP AND STRATEGIC MANAGEMENT IN EMERGING ECONOMIES: KOSOVO'S PERSPECTIVE, Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 15(1), 2013, 267-279

Kelley, D. (2011). "Sustainable corporate entrepreneurship: Evolving and connecting with the organization". *Business Horizons*, Vol. 54, No. 1, pp. 73-83.

Livvarcin, Omer.; Henry Mintzberg, Yonetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori, ED. Omer Livvarcin Dilek Kurt, 3rd Edition, Beta Baim Yayim, Istanbul, 2014.

Lewin, K. (1980). *Field theory in Social Science : Selected theoretical papers*. New York, Harper.

Lippitt, R. , Watson, J. & Westley .(1998). *The Dynamics of Planned change*. New York: Harcourt, Brace & World. *Management Decision*, Vol.30, No.2.

Landstrom, H. (2005). "Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research". Springer Science + Business media Inc., Boston

Lee, A. H. I., Chen, W-C., Chang, C-J., A fuzzy AHP and BSC approach for evaluating performance of IT department in the manufacturing industry in Taiwan, *Expert Systems with Applications*, 34, pp.96-107, 2008.

Liu, F.H.F., Hai, H.L., The voting analytic hierarchy process method for selecting supplier, *International Journal of Production Economics*, 97 (3), pp. 308-317. 2005.

Lewin, K. (1980). *Field theory in Social Science : Selected theoretical papers*. New York, Harper.

Lippitt, R. , Watson, J. & Westley .(1998). *The Dynamics of Planned change*. New York: Harcourt, Brace & World. *Management Decision*, Vol.30, No.2.

MacMillan, I. C. (1986). Progress in research on corporate venturing. In. D.L.

Mariotti, J. (2004). *10 Steps to Provide Change*. *Industry Week*, Vol. 247, No. 14.

Man, T.W.Y., Lau, T., Chan, K. F., The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies, *Journal of Business Venturing*, 17, pp.123-142, 2002.

Manteghi, Nikzad, Zohrabi, Abazar, (2011), A proposed comprehensive framework for formulating strategy: a Hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis, porter's generic strategies and Fuzzy quality function deployment, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15, 2068–2073

Mazouz. Bachir, Rousseau.Ann , (2016), Strategic management in public administrations: a results-based approach to strategic public management, International Review of Administrative Sciences 2016, Vol. 82(3) 411–417

Memariani, M.A., Analytical hierarchy process as a modern technique for group decision making, Management Knowledge: Journal of the School of Public and Business University of Tehran, 27 & 28, pp.22-32, 1995.

Mintzberg, H., Lample, J., (2001). *Reflection on the Strategy Process Strategic Thinking for the Next Economy*; Sossey-Bass.

Mikhailov, L., Fuzzy analytical approach to partnership selection in formation of virtual enterprises, Omega, 30, pp. 393-401, 2002.

Mikhailov, L., Deriving priorities from fuzzy pairwise comparison judgments, Fuzzy sets and systems, 134, pp.365-385, 2003.

Mikhailov, L., A fuzzy approach to deriving priorities from interval

pairwise comparison judgments, European Journal of Operational Research, 159, pp.687-704, 2004.

Murtaza, M.B., Fuzzy-AHP application to country risk assessment, American Business Review, 21(2), pp.109-116, 2003.

Mortazavi HS, Bahrami M. (2012), “Integrated Approach to Entrepreneurship – Knowledge based Economy: A Conceptual Model”. Procedia - Social and Behavioral Sciences. Vol. 41, pp. 281-287.

Mazouz. Bachir, Rousseau.Ann , (2016), Strategic management in public administrations: a results-based approach to strategic public management, International Review of Administrative Sciences 2016, Vol. 82(3) 411–417.

Manteghi.Nikzad, Zohrabi.Abazar , (2011), A proposed comprehensive framework for formulating strategy: a Hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis, porter's generic strategies and Fuzzy quality function deployment, Procedia Social and Behavioral Sciences 15 , 2068–2073

Mazouz. Bachir, Rousseau. Anne , (2016), Strategic management in public administrations: a results-based approach to strategic public management, *International Review of Administrative Sciences* 2016, Vol. 82(3) 411–417

Mortazavi H.S., Bahrami M. (2012), “Integrated Approach to Entrepreneurship – Knowledge based Economy: A Conceptual Model”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 41, pp. 281-287

Mikulić .Josip, Sprčić .Danijela Miloš, Holiček. Hrvoje, Prebežac. Darko, (2018), Strategic crisis management in tourism: An application of integrated risk management principles to the Croatian tourism industry, *Journal of Destination Marketing & Management* 7(2018)36–38

Nurul Houqe, M., Kerr, M., and Monem, M. (2013). Business Strategy and Earnings Quality, Working Paper, SSRN.

Nandakumar, M.K., and Ghobadian, A., and O'Regan, N. (2011). Generic Strategies and Performance – Evidence from Manufacturing Firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 60, No. 3, Pp. 222-251.

Nadler , D .A.(1998). *Champions of Change : How CEOs & Their companies Are Mastering the skills of Radical change* , Jossey-Bass , San francisco, CA. on Corporate Entrepreneurial Success, *Journal of Managerial Psychology*

Nelson, R., Recent writings on competitive: boxing the compass. *California Management Review*, 34(2), pp.127-137, 1992.

Onut, S., Kara, S.S., Isik, E., Long term supplier selection using a combined fuzzy MCDM approach: A case study for a telecommunication company, *Expert Systems with Applications*, 34, pp.3887-3895, 2009.

Oral, M., An industrial competitiveness model, *IIE Transactions*, 18(2), pp.148-157, 1986.

Oral, E. L., Mistikoglu, G., Competitive analysis of the Turkish brick industry-a case study for developing countries, *Building and Environment*, 42, pp. 416-423, 2007.

Ou, C. W., Chou, S.-y., Chang, Y.-H., Using a strategy – aligned fuzzy competitive analysis approach for market segment evaluation and selection, *Expert Systems with Application*, 36, pp. 527-541, 2009.

Oosterbeek , H. & Praag , M. V . & Ijssclestein , A .(2010). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills & motivation , *European Economic Review*.

Parker. S. C. (2009). intrapreneurship or entrepreneurship . *Journal of Business Venturing*.

Parsells,R.A.(2006).Change & Learning in the workplace : A perspective formed through the conseptual an adult transition theory & adult Learning theory.

Peltola S. (2012), “Can an old firm learn new tricks? A corporate entrepreneurship approach to organizational renewal”. *Business Horizons*. Vol. 55, No. 1, pp. 43-51.

Porter,M.F.,*Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press,1980.

60. Porter, M., *Competitive advantage-creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York,1985.

Porter, M.,*Towards a dynamic theory of strategy*,*Strategic Mnagement Journal*,12, pp.95-117, 1991

Porter,M.E.,*Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press, 2004.

Porter, M. E., *Competitive advantage:Creating and Sustaining Superior performance*, New York: The Free Press, 2004.

Peltola S. (2012), “Can an old firm learns new tricks? A corporate entrepreneurship approach to organizational renewal”. *Business Horizons*. Vol. 55, No. 1, pp. 43-51.

Pulka, B. M., Rikwentishe R., & Ibrahim, B. (2014). “An Evaluation of Students’ Attitude towards Entrepreneurship Education in some Selected Universities in North East Nigeria”, *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, Vol. 14, No. 8, pp. 54-63.

Quinn,J.B., Minzberg,H., James,R.M.1998.The Strategic Process: Concept, Contents, and Cases. Translated.

Ramasamy,H.,Productivity in the age of competitiveness:focus on manufacturing in Singapore. Productivity in the age Competitiveness, APO.Monogr Series,16,Asian productivity organization,Tokyo,1995.

Rao,V.S.P., Krishna,V.H.2003. Strategic Management, first edition, New Delbi. Published by Anurag Jain

Rezaie,M.H&Rahsepar, T.(2009). “Examine how the characteristics of an entrepreneurial Darab university students ”,*Journal of a new approaches in the educational Administration*, Vol. 2, No. 4, pp. 45-62.

Rashid, Md Zabid Abdul., Sambasivan, Murali., Rahman, Azmawani Abdul.(2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. The Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 No2.

Robbins,S .(2008).Organizational Behavior,Upper Saddle River,NJ:Prentice Hall.Sexton and R. W. Smilor, (eds). The art and science of entrepreneurship. Cambridge, M. A., Ballinger.

Rothwell , William J & Sollivan , Roland L.(2005). Practicing Organization Development :A Guid for consultants.San Fransisco : John Wiley & Sons , Inc.

Shahabi .Reza Shakoor, Basiri .Mohammad Hossein, Rashidi Kahag .Mahdi, Ahangar Zonouzi ,Samad ,(2014), An ANP–SWOT approach for interdependency analysis and prioritizingthe Iran's steel scrap industry strategies, Resources Policy 42 , 18–26

Seely,C.(2000). Change management:A base for knowledge_shairing; Knowledge Management..

Senge, Peter M. (2004). Fifth Disipline, The art practice of learning organizations. Network Dell Publishing Group,inc.

Smith , E. M .(2003). Changing an Organization s Culture : Corellates of Success & Failure.Leadership & Organizational Development Journal.

Staup, C. M .(2003). A Learning Organization in a Lightning –Speed Economy : Can this work?,Dissertation for the Degree of Doctor of Education , School of Education ,Drake University.

Szamosi and Duxburie(2002). Learning to overcome resistance to change in higher education, Surveys. Canterbury.ac.nz/herds a O3/pdfsref/41189.pdf.

Safari h.(2012), Comprehensive approach to performance measurement systems. tehran: Mehraban publication.

sodhi. Balwinder , Prabhakar T.V, (2012),“A Simplified Description of Fuzzy TOPSIS” Dept. of Computer Science and Engineering, IIT Kanpur, UP 208016 India.

Sekhar. Chandra, Patwardhan. Manoj, Vyas. Vishal ,(2015), “A Delphi-AHP-TOPSIS based framework for the prioritization of intellectual capital indicators: A SMEs perspective”, Procedia - Social and Behavioral Sciences , Vol. 189, pp. 275-284.

Sharma, P., Chrisman, J.J. (1999). “Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship”. Entrepreneurship: Theory & Practice, Vol. 23, No. 3, pp. 11-27.

Srivastava, N., & Agrawal, A. (2010). “Factors supporting corporate entrepreneurship: An exploratory study”. The Journal of Business Perspective, No. 14, pp:163-171.

Scheiner, C.W. (2009) , “Fundamental Determinants of Entrepreneurial Behaviour”. Gabler, 7-9.

Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research”. Academy of Management Review, Vol. 25, pp. 217-226.

Sirikrai, S., Tang, J. C., Industrial competitiveness analysis: using the analytic hierarchy process, Journal of High Technology Management Research, 17, pp.71-83, 2006.

Spanos, Y.E., Lioukas, S., An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource - based perspective, Strategic management Journal. 22 (10), pp. 907-934, 2001.

Scribner, Susan. (2001). Introduction to strategic management. Policy toolkit for strengthening health sector reform, sec. 5: 164-169.

Shrestha,R.K., Alavalapati,J.R.R., Kalmbacher,R.S.2004. Exploring the potential for Silvopasture adoption

Shahabi .Reza Shakoor, Basiri .Mohammad Hossein, Rashidi Kahag .Mahdi, Ahangar Zonouzi ,Samad ,(2014), An ANP–SWOT approach for interdependency analysis and prioritizingthe Iran's steel scrap industry strategies, Resources Policy 42 , 18–26

Tear.R . & Monk,S.(2002). Learning from Change , International Journal of Contemporary Hospitlity Management , Vol .14,No.7.

Trader Leigh,K . E.(2002).Case Study : Identifying resistance in managing change.Journal of Organizational change managment Vol 15.

Turik , A.R . & Carre , M . A . & Seif , A . & Audrestsch , D .B.(2008) .Does Self-employment reduce unemployment? , Business Verturing.

Twomey, D. F. A., Harris, D. F., & Harris, D. L. (2002). From strategy to corporate outcomes: Aligining human resource management systems with entrepreneurial intent, *International Journal of Commerce and Management*

Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., Dynamic capabilities and strategic management, Strategic Management journal, 18(7), pp.509-533, 1997.

Tassbehji, R., Isherwood, A., 2014. Management Use of Strategic Tools for Innovating During Turbulent Times.Strategic Change. vol. 23 n. 1-2. pp. 63 – 80.

Teimoori, R.V., Alagheband, E. (2008). “*comparison of the personality characteristics among students of nonprofit and governmental boys high schools in Karaj city*”, Master’s Degree Thesis, AllamehTabatabaei University. (inpersian)

Woollard, David. Zhang, Michael & Jones, Oswald. (2007). “CREATING Entrepreneurial university: Insights from a new university business school”.Institute for small Business & Entrepreneurship, NO.7- 9, PP.1-20.

Worrall, L. (2011). Learning issues in egovernmental research. Reading: academicpublishing international

Ulgen, H., Mirze, S.K., Stratejik Yonetim, Istanbul: Ankan Yayinlari, 2007.

Waheeduzzaman, A. N. M., Ryans, J.J., Jr., Definition, Perspectives, and understanding of international competitiveness: a quest for a common ground, *Competence Review*, 6(2), 1996, pp. 7-26

Wan, Z. (2004). Competitive strategy, competitive forces and business level performance in the US Upholstered, wood holstered, furniture industry, A dissertation submitted to the faculty of Mississippi university

Waddell, Dianne., Sohal, Amrik S. (1998). Resistance: a Constructive Tool for Change Management. *Management Decision*, Vol. 36, No. 8.

Washington, Rynetta R. (2005). Systematic Assessment of resistance to change *Journal of Extension*, Vol. 43, No. 2.

Widdis, W. (2003). Change is a necessary for Survival in this competitive era. From a positive perspective.

Wikland, J. (2005). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*.

Walsh, S.T., Boylan, R. L., McDermott, C., Paulson, A., The semiconductor silicon industry roadmap: Epochs driven by the dynamics between disruptive technologies and core competencies. *Technological Forecasting and Social Change*, 72, pp. 213-236, 2005.

Yang, B., Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (2004), "the construct of the learning organization: Dimensions, Measurement, and validation", *Human Resources Development Quarterly*, Vol. 15, No. 1, pp: 31-55

Yazdi Moghaddam, Javad, Khorakian, Alireza, Maharati, Yaghoob, (2015), Organizational Entrepreneurship and Its Impact on the Performance of Governmental Organizations in the City of Mashhad, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 169 (2015) 75 – 87

ZAHRA, Shaker (1993): "A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: A critique and extension". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17, No. 4, pp: 5-21.

Zavadskas, K., Turskis, Z., Tamosaitiene, J., (2011). *Selection of construction enterprises management strategy based on the SWOT and multi-criteria analysis*,

Vilnius Gediminas Technical University, Faculty of Civil Engineering, Department of Construction Technology and Management.

Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship. As firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Zhang, Z., Wan, D., & Jiao, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 128-138.

Abstract

The competitive environment today in industries such as the fixed communications industry in our country and the pressures that stem from introducing of alternative technologies such as the fourth and fifth generations of communications technologies and reducing the share of the country's fixed communications market in all fixed and mobile communication channels, force the companies operating in the industrial field more than ever, to pay more attention to organizational entrepreneurship and develop production and service portfolios, and also improve and present innovative services. On the other hand, considering the key and effective role of strategic management in promoting organizational entrepreneurship and creating a common vision for different layers of organization and setting goals and visualizing the desirable future, and monitoring achievement of goals, paying attention to these subjects becomes more vital than ever. Accordingly, this study is designed and implemented to identify and prioritize strategic management processes in order to develop and promote organizational entrepreneurship in the business environment of companies providing fixed communication services, which in terms of research purpose, is applied and in terms of the nature of the data, it is a combination of quantitative and qualitative data, and in terms of designing the research, it is a descriptive-survey that has been performed in two stages by using a questionnaire. In the qualitative section, after library studies and extracting components and items of strategic management and organizational entrepreneurship requirements, by using the Delphi questionnaire in three steps and analyzing the opinions by fifteen entrepreneurs, senior managers and experts working in companies that provide fixed communication services by Fuzzy Delphi Method (FDM), the items of strategic management process requirements are confirmed and finalized based on the U.S. Center for Quality and Productivity that fall under the four components to define the concept of long-term business vision, business strategy development, implementation and measurement of strategic initiatives, and development and maintenance of business models and organizational entrepreneurship items within three components of structural, contextual and behavioral factors and were implemented as the basis for designing a double comparison questionnaire to determine the priority of each component and item. Then, in a quantitative phase, by analyzing the data collected hierarchically, the double comparison questionnaires were taken from the opinions provided by twenty entrepreneurs, senior managers and experts working in companies providing fixed communication services, components of strategic management process requirements and organizational entrepreneurship components. The components were prioritized in the following order. The component of defining the long-term business concept and perspective, with the criteria of evaluating the external environment, creating a strategic vision, examining the market and determining the needs of customers, evaluating the internal environment and restructuring opportunities, the component of business strategy development with coordination and alignment terms Task and process strategies, development of macro mission statement, organizational

design, defining and evaluating strategic options to achieve goals, explanation and understanding of internal and external strategies, selecting long-term business strategy, determining and developing organizational goals, formulation of business unit strategies and Customer experience strategy development, component of implementing and measuring strategic initiatives with items of strategic initiative selection, evaluation of strategic initiatives, development of strategic initiatives, implementation of strategic initiatives and creating high-level metrics, and finally the component of developing and maintaining business models, maintain the business model and establish the sovereignty of the business model in the dimension of process requirements of strategic management and the component of structural factors with the elements of financial system and budget. Performance Evaluation System, Reward System, Decision / Control, Structure, Information System, Research and Development System and Strategy, and Behavioral Factors Component with Entrepreneurial Organization Leadership Styles Group, Employee Empowerment, Past Experience, Foresight, Self-Efficacy and Creativity and Innovation and Components of Underlying Factors with Political / Government Factors, Changes / Uncertainty, Complexity, Infrastructure, Resources, Technology, Market and Communication in Factors Affecting Organizational Entrepreneurship In the country's fixed communication ecosystem.

Keywords : Strategic Management, Corporate Entrepreneurship, Process Classification Framework, APQC-PCF, Process Requirements



Shahid Beheshti University

Faculty of Management and Accounting

Title of Dissertation

**Developing an APQC-PCF Based Framework for Requirements of
Strategic Management-Process In Corporate Entrepreneurship**

Supervisor

“Dr. Mohammad javad Naeiji”

Advisor

“Dr. Ashkan Ayough”

By:

“Parsa Dideban”

August (2020)

