

## مدیریت استراتژیک و کارآفرینی در شرکت مدیریت تولید برق جنوب

\* دکتر شهباز براهویی ۱

\* خدیجه محمدی نژاد ۲

### TMBA چکیده:

کارآفرینی و مدیریت استراتژیک مفاهیمی اقتصادی هستند که در موفقیت و توسعه شرکت ها موفقیت زیادی کسب نموده اند. مقاله حاضر به بررسی مفاهیم نظری این دو متغیر می پردازد. مجموع ابعاد مدیریت استراتژیک، باعث بهبود در عملکرد کارآفرینی و توسعه مولفه های آن یعنی پیشگامی، رقابت پذیری و نوآوری و خلاقیت در سازمان می گردد. جامعه آماری این تحقیق کارکنان شرکت تولید برق فارس می باشد. تحقیق از نوع کاربردی بوده و به روش توصیفی پیمایشی انجام شد. از ابزار پرسشنامه برای گردآوری اطلاعات استفاده شد. از آزمون های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون و ... در نرم افزار آماری Spss برای تجزیه و تحلیل فرضیه ها استفاده شد. نتایج نشان داد که بین کنترل مالی، برنامه ریزی منعطف، افق زمانی برنامه ریزی و مشارکت برنامه ریزی با کارآفرینی ارتباط معنادار وجود دارد. اما بین بررسی محیط و کنترل استراتژیک با کارآفرینی ارتباط معناداری وجود ندارد.

واژگان کلیدی: کارآفرینی، مدیریت استراتژیک، رقابت پذیری، ریسک پذیری.

### Strategic Management and Entrepreneurship at Fars Power Generation Company

Abstract : Entrepreneurship and strategic management concepts that are of economic success and development companies have gained great success. This paper explores the theoretical concepts of these two variables. Overall dimensions of strategic management, entrepreneurship and development to improve the performance of its components, namely leadership, competitiveness and innovation in the organization will be. Fars Power Company is manufacturing survey. Applied research was a descriptive survey was conducted. Questionnaire was used to collect data. Pearson correlation coefficients and regression tests and statistical software Spss assumptions were used for analysis. The results showed that the financial control, flexible scheduling, planning and participation in the planning horizon there is a significant correlation with entrepreneurship. However, there is no correlation with entrepreneurship monitor and control strategic.

Keywords: entrepreneurship, strategic management, competitiveness, risk-taking.

۱-دکتری مدیریت بازاریابی-بازاریابی-استاد دانشگاه آزاد واحد بین الملل قشم

۲-کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی- مالی، دانشگاه آزاد واحد بین الملل قشم sh.mohammadi5339@yahoo.com

## ○ مقدمه:

در محیط رقابتی امروز، سازمان‌ها با چالش‌های زیادی که حاصل از تغییر در ترجیحات مصرف‌کنندگان است، روبرو هستند. جهت پیروزی در رقابت با سایر سازمان‌ها و رقبا، باید عکس‌العملی سریع با استراتژی قوی داشت. (ابراهیمی نژاد و همکاران، ۱۳۹۱)

کارآفرینی عاملی جهت بهبود عملکرد و بقای سازمان در محیط‌های رقابتی می‌باشد. از جمله متغیرهایی که بر کارآفرینی تاثیر می‌گذارند، متغیر ویژگی‌های مدیریت استراتژیک<sup>۳</sup> و متغیر ویژگی‌های صنعتی مربوط به حوزه فعالیت آن سازمان می‌باشد. (مقیم، ۱۳۸۴)

توانایی سازمان برای افزایش رفتار کارآفرینانه، به اقدامات استراتژیک مدیریت وابسته است. در واقع یکی از اقدامات مدیریتی که منجر به تسهیل رفتار کارآفرینانه می‌گردد، اقدامات مدیریت استراتژیک است که در جهت تحقق اهداف سازمان تنظیم می‌شود. (کروجر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷)

هم کارآفرینی و هم مدیریت استراتژیک متمرکز بر شیوه‌هایی هستند که به کمک آنها کسب و کارها می‌توانند از طریق بهره‌برداری از فرصت‌هایی که در محیط مبهم فعالیتشان کشف کرده‌اند تحول ایجاد کنند. (داوری و شانه‌ساز، ۱۳۸۰)

کارآفرینان قادرند از طریق شناخت فرصت‌ها و سپس توسعه مزایای رقابتی برای بهره‌برداری از آنها ایجاد ثروت نمایند. (امینی و نائیجی، ۱۳۸۹)

بنابراین کارآفرینی استراتژیک تلفیقی از کارآفرینی و دانش مدیریت استراتژیک است و از تلفیق اطلاعات این دو حوزه، ثروت و ارزش ایجاد می‌شود. کارآفرینان موفق قادر هستند تا به احتمالاتی توجه نمایند که به نظر می‌رسد دیگران آنها را نادیده گرفته‌اند (خلیلی و همکاران، ۱۳۸۹) و مهم‌تر اینکه آنها می‌توانند ابزاری را برای تبدیل این فرصت‌ها به عمل بیابند یعنی معرفی محصولی بدیع و مفید به بازار. (بورگس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰)

به عبارتی اقتصاد هر سازمان تحت تاثیر کارآفرینی بوده به گونه‌ای که کارآفرینی سرمایه‌سازمان را کشف و از آن بهره‌برداری کرده در توسعه اقتصادی سازمان نقش محوری ایفا می‌کند. (کریمیان و همکاران، ۱۳۹۱) اهمیت کارآفرینی به حدی است که محققین، عصر حاضر را عصر کارآفرینی نامگذاری کرده‌اند. (ارجون<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۴) هدف از این تحقیق، معرفی کارآفرینی و مدیریت استراتژیک می‌باشد. سپس تاثیر مدیریت استراتژیک بر کارآفرینی در شرکت تولید برق فارس بررسی می‌شود.

<sup>3</sup> Strategic management

<sup>4</sup> Kroeger

<sup>5</sup> Burgess

<sup>6</sup> Ergün

○ پیشینه تحقیق:

## کارآفرینی

واژه کارآفرینی را نخستین بار پینکات<sup>۷</sup> (۱۹۷۸ میلادی) به کار برد و در آن زمان به کارآفرینان سازمان های بزرگ، کارآفرینی سازمانی اطلاق می شده است؛ اما با گسترش روزافزون کارآفرینی<sup>۸</sup> در سازمان و پیشرفت های شگرف سازمان ها به دلیل اجرایی کردن کارآفرینی، مفاهیم و تعاریف آن نیز دستخوش تغییرات شده و به مرحله ای از بلوغ و تکامل دست یافت. (کراپ<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۸)

کارآفرینی فرآیندی است که سازمان طی می کند تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرینان انجام وظیفه کنند و تمام فعالیت های فردی یا گروهی را به طور مستمر، سریع و راحت در سازمان مرکزی به ثمر برسانند. (لی و لیم<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۹) هنگامی که فعالیت کارآفرینی توسط فرد یا گروه کارآفرین در داخل یک سازمان انجام بگیرد، به آن کارآفرینی سازمانی گویند. (امینی و نائیچی، ۱۳۸۹) نتیجه این نوع کارآفرینی معمولاً ایجاد یک واحد سازمانی جدید در داخل سازمان، طراحی و عرضه محصولات یا خدمات جدید و ایجاد ارزش های نوین مانند شبکه های توزیع مدرن، شیوه های بازاریابی مبتنی بر شبکه های اجتماعی و اینترنت و غیره، برای سازمان می باشد. (کریمیان و همکاران، ۱۳۹۱) همچنین می توان ادعا کرد کارآفرینی فرآیندی است که از راه القای فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان به ارائه نوآوری در محصول و فرایندها می انجامد. (همان)

## مراحل کارآفرینی

**مرحله ۱:** استراتژی های کارآفرینی برای کسب و کاری در حال ظهور که الگوهای تحول در این مرحله عبارتند از : چارچوب استراتژیک برای شکل گیری کسب و کاری جدی د ، خلاقیت و شناخت فرصت ها (فرایند کشف) ، ارزیابی و بهره برداری از فرصت ها (فرایند ارزیابی) ، ورود به بازار. (انتریالگو و همکاران ، ۲۰۰۰)

نیازهای استراتژیک شرکت های کارآفرین در این مرحله طرح استراتژیک شامل چشم انداز و ارزش ها، محیط داخلی و خارجی، استراتژی های سازمانی برای تیم های کارآفرینی است و نقش های استراتژیک این مرحله خلاقیت، شناخت فرصت ها و ارزیابی می باشد. (خلیلی و همکاران ، ۱۳۸۹)

7 Pinkat

8 Entrepreneurship

9 Kropp

10 Lee and Lim

**مرحله ۲:** استراتژی‌های کارآفرینی برای کسب و کاری در حال رشد که الگوهای تحول در این مرحله عبارتند از : توانایی منابع مالی ، تکامل تیم مدیریت : توانایی‌های تقویت رشد شرکت از طریق ایجاد شبکه ها و ائتلاف‌های استراتژیک . (لی و هانگ<sup>۱۱</sup> ، ۲۰۰۹)

نیازهای استراتژیک شرکت های کارآفرین در این مرحله طرح استراتژیک برای کسب و کار در حال رشد است و نقش های استراتژیک این مرحله اجرای فرصتها و رشد شرکت می‌باشد. (هوگو و مورگان<sup>۱۲</sup> ، ۲۰۰۷)

**مرحله ۳:** استراتژی‌های کارآفرینی برای کسب و کاری تثبیت شده که الگوهای تحول در این مرحله عبارتند از : خلاقیت و استراتژی‌های نوآورانه در قبال تفکری پیشرفته: احیا و تحول در راستای حفظ رشد و توسعه . (داوری و شانه ساز ، ۱۳۸۰)

هدف قرار دادن بازارها و فرصت های جدید: فرانسیز، ادغام ها و اکتساب ها نیازهای استراتژیک شرکت های کارآفرین در این مرحله ایجاد یک مدل کارآفرینانه شامل درس گرفتن از شکستها و کارآفرینی مستمر است و نقش های استراتژیک این مرحله احیا و نوآوری مستمر می‌باشد. (ایرلان و وب<sup>۱۳</sup> ، ۲۰۰۹)

### مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک ، اقدامات مدیر جهت اهداف بلند مدت شرکت است . این اقدامات یا به عبارتی ابعاد مدیریت استراتژیک شامل بررسی محیط داخلی و خارجی ، برنامه ریزی استراتژیک بلند مدت ، اجرای استراژی یا برنامه ، ارزیابی و کنترل می باشد . (آکتان و بلوت<sup>۱۴</sup> ، ۲۰۰۸)

### ارتباط کارآفرینی و مدیریت استراتژیک

- بررسی محیط<sup>۱۵</sup>

بررسی محیط توسط مدیریت ، همراه باتجزیه و تحلیل رویداد ها در داخل و خارج از شرکت انجام گرفته منجر به شناسایی فرصت ها می گردد. (ابراهیمی نژاد و همکاران ، ۱۳۹۱) تحقیقات پیشین نشاندهنده این است که شرکت ها نیاز به پیگیری تناسب استراتژیک بین محیط خارجی (فرصت ها و تهدیدها) و منابع داخلی (قوت ها و ضعف ها) دارند . (خلیلی و همکاران ، ۱۳۸۹)

بررسی محیطی روشی برای جذب و برخورد با عدم اطمینان محیطی است . بررسی محیطی منجر به تسهیلات ابعاد رقابت پذیری ، ریسک پذیری و کنشگرایی در رفتار کارآفرین می شود . (مقیمی ، ۱۳۸۴) مدیر استراتژیک در نوسان های محیطی به طور مستمر خلاقیت خود را جهت حفظ خود در رقابت افزایش می دهد . (کریوس و کایوران<sup>۱۶</sup> ، ۲۰۰۹)

<sup>11</sup> Li and Huang

<sup>12</sup> Hughes M & Morgan

<sup>13</sup> Irelan and Webb

<sup>14</sup> Aktan B & Bulu

<sup>15</sup> Scanning Intensity

<sup>16</sup> Kraus and Kauranen

نتایج تحقیقات بارینگر و بلودرن<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۳) روی ۱۶۹ شرکت تولیدی در امریکا و همچنین نتایج تحقیقات اینتریالگو و همکاران<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۶) روی ۲۳۳ شرکت در اسپانیا نشان می دهد بین بررسی محیط و کارآفرینی سازمان، ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

امیری و نائیجی (۱۳۸۹) با مطالعه ۱۳۶ شرکت به این نتیجه دست یافتند که بررسی های محیطی بر کارآفرینی مثبت تاثیر دارد. نتایج تحقیق کریمیان و همکاران (۱۳۹۱) نیز نتیجه بررسی های محیطی و تاثیر اقدامات مدیریت استراتژیک بر کارآفرینی سازمانی در شرکت سرمایه گذاری مهد تابان را مثبت و معنادار اعلام کردند.

#### - انعطاف پذیری در برنامه ریزی<sup>۱۹</sup> استراتژیک

این امر به معنی توانایی تغییر برنامه مدیریت استراتژیکی سازمان در هنگام بروز تهدیدها و فرصت هاست. از نظر کوکالیس<sup>۲۰</sup> (۱۹۸۹) بنیانگذار این امر، سازمان فعال در محیط پرتلاطم و متغیر با پذیرش سیستم برنامه ریز انعطاف پذیر، عملکرد خود را بهبود می دهند. (کراپ و همکاران، ۲۰۰۸)

تلاش در ایجاد انعطاف پذیری در تدوین برنامه استراتژیک، سطح کارآفرینی را بالا می بورد. زیرا سیستم برنامه ریزی شده منعطف با بررسی محیط موجب به روز رسانی برنامه استراتژیک سازمان شده باعث می شود به جای استفاده از اقدامات فی البداهه، ابداعات کارآفرینانه براساس برنامه ریزی انجام شود. (ابراهیمی نژاد و همکاران، ۱۳۹۱)

همچنین گرچه فرآیند کارآفرینی در پی همگام سازی سازمان با تغییرات محیطی است، اما شرکت های کارآفرین عاری از سستی و انفعال نیستند. در نتیجه ایجاد یک سیستم برنامه ریز منعطف مانعی بالقوه در برابر تغییرات است. (ایرلان و وب، ۲۰۰۹)

تحقیقات هامبریک و کروزی<sup>۲۱</sup> (۱۹۸۵) روی ۳۰ شرکت کارآفرین نیز نشان داد که برنامه ریزی موجب انعطاف پذیری در نوسان رقابت ها می گردد. تحقیقات فردریکسن (۱۹۸۹) و سوئیفت<sup>۲۲</sup> (۱۹۸۹) نشان داد شرکت ها کارآفرین با سیستم های برنامه ریزی منعطف قادرند به نحوی موثر تغییرات سازمانی که لازمه رشد است را مدیریت کنند. تحقیقات امیری و نائیجی (۱۳۸۹) و کریمیان (۱۳۹۱) نیز وجود ارتباط مثبت بین برنامه ریزی منعطف و کارآفرینی را تایید می کند

17 Baringer and BlueDem

18 Entrialgo, et al.

19 Planning Flexibility

20 Kukalis

21 Hambrick & Crozier

22 Fredricksen and Swift

- افق زمانی در برنامه ریزی<sup>۲۳</sup>

افق برنامه ریزی به طول دوره زمانی آینده گفته می شود که مدیریت در برنامه ریزی استراتژیک مورد توجه قرار می دهد و باید آنقدر بلندمدت باشد تا امکان برنامه ریزی برای تغییرات مورد انتظار فراهم شود و آنقدر کوتاه باشد تا جزییات لازم در بر گیرد. (بورگس، ۲۰۱۰)

از نظر راین<sup>۲۴</sup> این امر ممکن است کمتر از ۱ تا بیش از ۱۵ سال باشد. در شرکت های کارآفرین، افق برنامه ریزی نسبتاً کوتاه (کمتر از ۵ سال) می تواند بهینه باشد. (کروجر، ۲۰۰۷)

مهمترین دغدغه یک شرکت کارآفرین، نوآوری در کالا و خدمات در دوره کوتاه مدت باشد تا رقابت پذیری پایدار خود را حفظ کند. این امر موجب سرعت در شناسایی تغییرات محیطی شده نوآوری مناسب را ارائه می کند. (کروجر، ۲۰۰۷) افق زمانی بلند مدت برای شرکت های کارآفرین، م نطقی نیست. زیرا منجر به بی توجهی و انحراف از تغییرات ریسک پذیر گردیده شرکت را از چرخه رقابت دور می کند. (انتریالگو و همکاران، ۲۰۰۰)

- مشارکت در برنامه ریزی<sup>۲۵</sup>

مشارکت کارکنان در برنامه ریزی حاکی از جایگاه عمیق و سطح بالای برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک است. در سازمان های با استراتژی مدیریت مشارکتی با فعالیت های تیمی، موجب مشارکت کارکنان و نشان دهنده تعهد مدیر به تشویق ریسک پذیری و رقابت پذیری (کراپو همکاران، ۲۰۰۸)، عدم تنبیه مدیران به هنگام شکست و واگذاری اختیار و مسئولیت به کارکنان شده (هوگو و مورگان، ۲۰۰۷) شناسایی فرصت به عنوان اولین گام در فرایند کارآفرینی را تسهیل کرده استفاده از دیدگاه های متنوع در تدوین برنامه ریزی استراتژیک را به وجود می آورد. (داوری و شانه ساز، ۱۳۸۰)

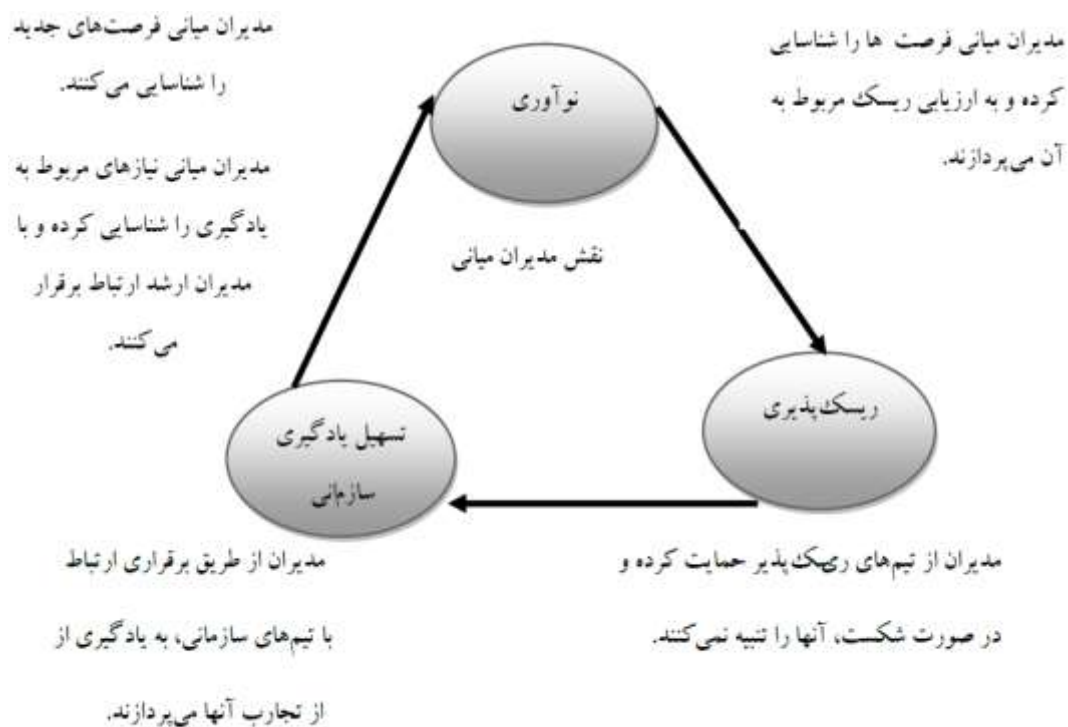
در صورت عدم استفاده از این ترفند ممکن است خطرات غیر منتظره ای ب ه وجود آید. (امینی و نائیجی، ۱۳۸۹) برای مثال اگر تعداد زیادی از کارکنان به داده های حساس دست یابند، امکان رخنه در اطلاعات محرمانه افزایش یافته ممکن است به جایگاه رقابتی شرکت آسیب وارد شود.

<sup>23</sup> Planning horizon

<sup>24</sup> Ryne

<sup>25</sup> Locus of planning

همچنین به عقیده گسلر<sup>۲۶</sup> (۱۹۹۳) سه نقش مدیران میانی در سازمان در برنامه ریزی، موجب ارتقای کارآفرینی می گردد. (ارجون و همکاران، ۲۰۰۴)



شکل ۱: نقش مدیران میانی در ارتقای کارآفرینی سازمانی

- ویژگی های کنترل<sup>۲۷</sup>

هدف از کنترل تضمین دستیابی به اهداف با استراتژی کسب و کار است. کنترل سازمان های کارآفرین باعث ارتقای خلاقیت، ریسک پذیری، رقابت پذیری و پیشگامی است. کنترل به دو شاخه کنترل استراتژیک و کنترل مالی تقسیم می شود. (خلیلی و همکاران، ۱۳۸۹) در کنترل مالی، عملکرد بر مبنای درآمد خالص، بازده حقوق صاحبان سهام و فروش ارزیابی می شود. در کنترل استراتژیک، عملکرد بر مبنای رضایت مشتری، ثبت اختراع جدید و دست یابی به استندارد کیفیت ارزیابی می شود. هر دو شیوه را می توان در راستا و موازات یکدیگر استفاده نمود. (آکتان و بلوت، ۲۰۰۸)

<sup>26</sup> Gessler

<sup>27</sup> Control attributes

## استراتژی ظهور کسب و کاری جدید با استفاده از مدل ۷ اس مکنزی<sup>۲۸</sup>:

یکی از گام‌های نخست در ایجاد یک شرکت تدوین یک قالب استراتژیک است که می‌توان در آن قالب، فرصت‌ها و نوآوری‌های جدید را به سرعت در کسب و کار خود به کار گرفت یکی از این قالب‌ها مدل ۷ اس مکنزی است. (لی و لیم، ۲۰۰۹) این مدل مبتنی بر این ایده است که سازمان متشکل از هفت عنصر است که به اس‌های نرم و اس‌های سخت تقسیم شده‌اند. سازمان‌های موفق کارآفرین به توازن میان این هفت عنصر دست یافته‌اند. (کریمیان و همکاران، ۱۳۹۱) کاربردهای مدل ۷ اس برای شرکتهای کارآفرین در انجا آمده است:

### (۱) اس‌های سخت

- استراتژی<sup>۲۹</sup>

اقداماتی که شرکت در نظر دارد از طریق کسب و کار خود آغاز نماید و از طریق واکنش به تغییرات محیطی یا پیش‌بینی این تغییرات وارد بازار شود (مزیت رقابتی). (لی و هانگ، ۲۰۰۹)

- ساختار<sup>۳۰</sup>

مبنایی برای تخصص و هماهنگی که در وهله نخست تحت تاثیر استراتژی، وسعت شرکت و تنوع آن قرار دارد. تعیین وظایف افراد/تیمهای مورد نیاز برای دستیابی به عملکردی مطلوب. (کریوس و کاپورانن، ۲۰۰۹)

- سیستم‌ها

فرایندها و رویکردهای رسمی و غیررسمی که از استراتژی و ساختار شرکت در طول مرحله آغاز و توسعه حمایت می‌کنند و شرکت را قادر می‌سازند تا مثل ماشینی که خوب روغن کاری شده عمل نماید. (مقیمی، ۱۳۸۴)

<sup>28</sup> McKinsey

<sup>29</sup> Strategy

<sup>30</sup> Structure



-سبک/فرهنگ<sup>۳۱</sup>

فرهنگ سازمان متشکل از دو عنصر است:

فرهنگ سازمانی: ارزشها، باورها و ضوابط جاری که در طول زمان توسعه یافته و به قالب های اصلی حیات سازمان تبدیل می شوند. تیم موسس و آغاز کسب و کار این ارزشها را تعیین کرده، بر عملکرد مطلوب تاکید می نماید و دستیابی به توقعات مشترک را هدایت می کند. (انتریاگو و همکاران ، ۲۰۰۰)

سبک مدیریت (رفتار مدیران): آنچه که آنها انتظار دارند و دنبال می کنند. تیم موسس و مدیریت بر چه چیزهایی تمرکز دارند؟ چه موضوعاتی برای آنها مهم است؟ چگونه اهداف شرکت را عملی می سازند؟ (ابراهیمی نژاد و همکاران ، ۱۳۹۱)

-پرسنل<sup>۳۲</sup>

افراد حاضر در شرکت و فرایندهای م ورد استفاده برای توسعه مدیران و کارکنان . چگونه افراد تازه وارد با شیوه های کاری شرکت آشنا می شوند؟ فرصت های توسعه شغلی در شرکت. (کروجر ، ۲۰۰۷)

-مهارت/ه<sup>۳۳</sup>

آنچه که شرکت به بهترین شکل انجام می دهد. روش های توسعه و تغییر صلاحیت ها و توانمندی ها همچنان که شرکت از مرحله تاسیس به مراحل توسعه اولیه، بلوغ و احیا می رود. (امینی و نائیجی ، ۱۳۸۹)

-ارزش های مشترک<sup>۳۴</sup>

مفاهیم راهنما: آنچه برای بنیان مهم است. اصول راهنمای کسب و کار برای تحقق اهداف تعیین شده. همزمان با رشد شرکت ارزشها و اهداف آن توسط افراد درک می شود. (بورگس ، ۲۰۱۰)

<sup>31</sup> Style

<sup>32</sup> Staff

<sup>33</sup> Skills

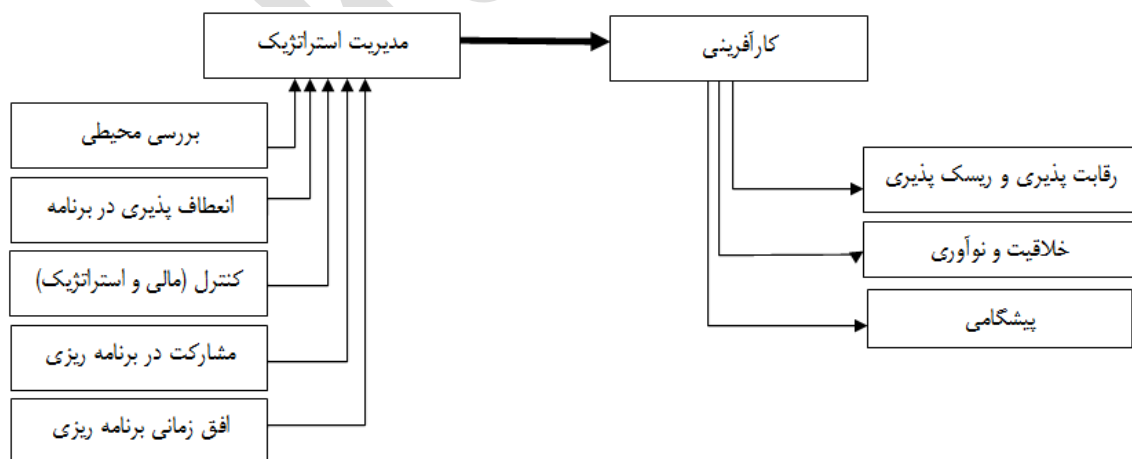
<sup>34</sup> Shared Values

## عوامل تسهیل کننده در رشد کارآفرینی

حمایت مدیریت: ارزشها و فلسفه مدیریت و میزان حمایت مدیریت ارشد از افراد ریسک پذیر و نوآور در سازمانهای کارآفرین اهمیت بسزایی دارد (بورگس، ۲۰۱۰) و اساساً حمایت مدیریت یکی از مهمترین عوامل در بین پنج عامل اصلی کارآفرینی سازمانی - یعنی تشویق و پاداش، (ارجون و همکاران، ۲۰۰۴) ساختار سازمانی، ریسک پذیری، (کریمیان و همکاران، ۱۳۹۱) دسترسی به منابع، و حمایت مدیریت (هوگو و مورگان، ۲۰۰۷) است تحقیقات زیادی در خصوص این عامل انجام شده و خصوصیات ذیل در مدیریت ارشد سازمان، مبین حمایت مدیریت از کارآفرینی است. (کروجر، ۲۰۰۷)

خصوصیات شخص مدیرعامل، تغذیه مالی برای شروع و حرکت طرحهای نو، استفاده از ایده های جدید کارکنان (مقیمی، ۱۳۸۴)، سازگاری ارزشها و فلسفه مدیریت یا کارآفرینی، اعتقاد به مدیریت مشترک (کریوس و کایورانن، ۲۰۰۹)، تحمل انحراف از قواعد، قدردانی از افراد ریسک پذیر، (انتریالگو و همکاران، ۲۰۰۰) قدرت تصمیم گیری مدیریت ارشد، قبول مسئولیت فعالیتهای کارآفرینانه، پذیرش ریسک به عنوان خ صیصه ای مثبت، (ایرلان و وب، ۲۰۰۹) تنوع در حمایتهای مالی، قدردانی از افراد صاحب ایده، تجربه نوآوری مدیریت ارشد، حمایت از طرحهای آزمایشی کوچک. (کراپ و همکاران، ۲۰۰۸)

### ○ مدل مفهومی / فرضیه ها یا سؤالهای تحقیق:



نمودار شماره ۱: مدل مفهومی رابطه بین مدیریت استراتژیک و کارآفرینی

### - فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی: بین مدیریت استراتژیک و کارآفرینی در شرکت تولید برق فارس ارتباط معنادار وجود دارد.

فرضیه های فرعی:

بین بررسی محیطی و کارآفرینی در شرکت تولید برق فارس ارتباط معنادار وجود دارد.

بین برنامه ریزی منعطف و کارآفرینی در شرکت تولید برق فارس ارتباط معنادار وجود دارد.  
 بین کنترل و کارآفرینی در شرکت تولید برق فارس ارتباط معنادار وجود دارد.  
 بین مشارکت در برنامه ریزی و کارآفرینی در شرکت تولید برق فارس ارتباط معنادار وجود دارد.  
 بین افق زمانی برنامه ریزی و کارآفرینی در شرکت تولید برق فارس ارتباط معنادار وجود دارد.

○ **روش شناسی:** روش تحقیق حاضر، توصیفی و پیمایشی بود. جامعه آماری، ۲۶۰ نفر از مدیران و کارکنان شرکت تولید برق فارس بود. حجم نمونه با روش تصادفی خوشه ای و براساس فرمول کوکران، ۱۹۴ نفر بود.  
 از ابزار پرسشنامه ۴۵ سوالی مدیریت استراتژیک بارینگر و بلودرن (۱۹۹۹) و پرسشنامه ۱۸ سوالی کارآفرینی محقق ساخته برای گردآوری اطلاعات استفاده شد. اعتبار پرسشنامه ها با آزمون آلفای کرونباخ در نرم افزار آماری Spss سنجش شد. به ترتیب عدد به دست آمده برای هر پرسشنامه ۸۱/ و ۸۳/ بود.  
 روایی پرسش ها با استفاده از روایی محتوی و بر اساس نظر کارشناسان علم آمار ارزیابی شد. جهت تجزیه و تحلیل فرضیه ها از آزمونهای رگرسیون و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

#### تجزیه و تحلیل داده‌ها:

**آمار توصیفی:** ۳۷٪ از افراد دارای مدرک کاردانی، ۴۸٪ از افراد دارای مدرک کارشناسی و مابقی دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. ۳۵٪ از افراد، ۲۵-۳۱ سال، ۲۰٪ از افراد بین ۳۲ تا ۳۸ سال و مابقی بین ۳۹ تا ۵۵ سال داشتند. ۳۹٪ از افراد بین ۱ تا ۵ سال، ۲۲٪ از افرادی بین ۶ تا ۱۰ سال، ۲۷٪ از افراد بین ۱۱ تا ۱۵ سال و مابقی بین ۱۶ تا ۲۰ سال سابقه کاری داشتند. ۴۲٪ از افراد زن و ۵۸٪ مرد بودند.

**تجزیه و تحلیل فرضیه ها:** نتایج آزمون های رگرسیون و ضریب همبستگی پیرسون و بررسی سطح معناداری (Sig) نشان داد که بین برنامه ریزی منعطف، کنترل مالی، افق زمانی برنامه ریزی و مشارکت برنامه ریزی با کارآفرینی ارتباط معنادار و مثبتی وجود دارد. اما بین بررسی محیط و کنترل استراتژیک با کارآفرینی ارتباط معنادار وجود ندارد.

منابع	ضرایب B رگرسیون	خطای B معیار	T	سطح معنی دار
برنامه ریزی منعطف	.۷۵۷	۲.۱۲۱	۹.۰۲۱	۰.۰۰۱
کنترل مالی	.۱۹۳	.۰۲۱	۹.۳۴۴	۰.۰۰۱
بررسی محیط	.۵۹۳	.۱۹۷	۳.۰۰۸	۰.۲۰۱
مشارکت برنامه ریزی	.۰۳۱	.۰۱۶	۲.۰۰۰	۰.۰۰۷
افق زمانی برنامه ریزی	.۴۰۳	.۲۳	۴.۲۴۶	۰.۰۰۳
کنترل استراتژیک	.۳۸۴	۶.۷۴	۳.۰۲	۰.۴۰۰

جدول شماره ۱: ضرایب رگرسیون مولفه های مدیریت استراتژیک

## \*بحث و نتیجه‌گیری:

نتایج تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق نشان داد بین مدیریت استراتژیک و کارآفرینی سازمانی در شرکت تولید برق فارس ارتباط معنادار و مثبتی دارد. (فرضیه اصلی) بین مولفه‌های مدیریت استراتژیک یعنی برنامه ریزی منعطف، کنترل مالی، مشارکت برنامه ریزی و افق زمانی برنام ریزی با کارآفرینی ارتباط معنادار وجود دارد. اما بین کنترل استراتژیک و بررسی محیط ارتباط با کارآفرینی معناداری وجود نداشت.

با توجه به عدم معناداری بررسی محیط در شرکت تولید برق فارس، پیشنهاد می‌شود جلسات متعدد بین کارمندان و مدیران برگزار شده، نظرات، انتقادات سازنده و پیشنهاد های آنان مورد بررسی قرار گیرد. همچنین در مورد عملکرد سازمان های رقیب و نظر، ترجیحات و نیاز مشتریان نیز بحث گردد.

در افق زمانی برنامه ریزی شرکت تولید برق فارس، به تغییرات محیط از جمله نوسانات اقتصادی، فناوری اطلاعات، تکنولوژی روز، ترجیحات و نیازهای مشتریان و عملکرد رقبای نیز توجه شود.

با توجه به ارتباط معنادار بین برنامه ریزی منعطف و کارآفرینی شرکت تولید برق فارس، پیشنهاد می‌شود برنامه ریزی انعطاف پذیر به گونه لحاظ شود که بتواند با تغییرات تکنولوژیکی و فناوری اطلاعات، شرایط اقتصادی، تغییرات قوانین و مقررات دولتی، نوسانات سیاسی تاثیر گذار بر صنعت و... خود را تطبیق دهند.

گاهی برنامه ریزی با توجه به تغییرات پیش بینی نشده، دچار عدم کارایی می‌گردد. داشتن برنامه ریزی های منعطف متعدد و نقشه های پشتیبان متعدد می‌تواند کمکی سریع جهت واکنش سریع به شرایط باشد.

با توجه به ارتباط معنادار مشارکت در برنامه ریزی با کارآفرینی در شرکت تولید برق فارس، پیشنهاد می‌شود جهت برنامه ریزی و استخراج بهترین نتیجه حاصل از مشارکت و رویارویی کارکنان، جلسات دوره ای و حتی کارگاه های آموزشی دوره ای برگزار گردد.

اتاق های فکر نیز کمک شایانی می‌کنند. این امر موجب ایجاد حس مسئولیت در سرنوشت شرکت و تعهد و وفاداری به شرکت و جلب همکاری کارکنان جهت بررسی بهتر محیط داخلی و خارجی، برنامه ریزی، تدوین و اجرای استراتژی و کنترل می‌گردد.

همچنین پیشنهاد می‌شود جهت ارتقا سطح رقابت، به دنبال خلاقیت در محصولات و خدمات در کوتاه مدت باشند. این امر منجر به تقویت کارآفرینی در شرکت تولید برق فارس می‌گردد.

همچنین پیشنهاد می‌شود این پژوهش در دیگر سازمان های مشابه با شرایط جغرافیایی متفاوت نیز بررسی گردد. همچنین پیشنهاد می‌شود برای کارایی بیشتر این پژوهش پژوهش های دیگری باموضوع بررسی پیشرفت مولفه های کارآفرینی سازمانی یعنی پیشگامی، ریسک پذیری و خلاقیت و نوآوری نیز مورد توجه قرار گیرد.

از محدودیت های تحقیق می‌توان به عوامل زیر اشاره کرد:

عدم استقبال برخی م راجعین جهت پر کردن پرسشنامه، تنوع و گسترده بودن مشکلات مدیریت استراتژیک و همچنین مشکلات کارآفرینی

فهرست منابع

ابراهیمی نژاد، مهدی؛ قادری، شوکت و قادری، جاسم (۱۳۹۱) بررسی ارتباط بین اقدامات مدیریت استراتژیک و کارآفرینی سازمانی، کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان، فصلنامه کارآفرین، دوره ۴، شماره ۳، صص ۴-۷.

امینی، مجتبی و نائیجی، جواد (۱۳۸۹)، شاخص های مدیریت راهبردی، راهبرد رقابتی و کارآفرینی شرکتی، فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال ۳، شماره ۱۰، صص ۱۵۵-۱۷۱.

کریمیان، محمد؛ خلیلی، حسن و عاملی، داوود، (۱۳۹۱)، تاثیر اقدامات مدیریت راهبردی بر کارآفرینی سازمانی شرکت سرمایه گذاری مهد تابان، فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال ۴، شماره ۱۵، صص ۴۵-۶۵.

خلیلی، حسن؛ ابراهیم پور، حبیب و حبیبیان، سجاد (۱۳۸۹)، بررسی نقش مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی شرکت زمزم، پژوهش های مدیریت، سال ۳، شماره ۹، صص ۲۱-۳۸.

داوری، دردانه و شانه ساز، حسن (۱۳۸۰)، مدیریت استراتژیک، ترجمه داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگ، صص ۲۱-۴۲.

مقیمی، سید محمد، (۱۳۸۴) کارآفرینی در سازمان های دولتی، تهران، فراندیش، صص ۳۲-۴۵.

Aktan B & Bulut C.(2008), Financial Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship in Emerging Markets: A Case of Turkey, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Vol. 12, pp. 69-79.

Barringer, R. B., Bluedorn, A. C., (1999), The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. Strategic Management Journal, 20(5), proquest, 421-444.

Burgess, C., (2012), Factors influencing middle managers' ability to contribute to corporate entrepreneurship, International Journal of Hospitality Management, 1-9.

Ergün Ercan et al.(2004), Connecting The Link Between Corporate Entrepreneurship And Innovative Performance, Global Business and Technology Association Annual Conference Proceedings Book, pp.259-265, July, Cape Town

Entrialgo, M. , Fernandez, E., Vazquez, C., (2000), Linking entrepreneurship and strategic management: evidence from Spanish SMEs, Technovation, 20, 427-436.

Hughes M & Morgan R.E.(2007), Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth, Industrial Marketing Management, Vol. 36, pp. 651-661.

Ireland R. D & Webb, J. W.(2009), Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation, *Business Horizons*, Vol. 52, PP. 469-479.

Kraus Sascha & Kauranen Ilkka.(2009), Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?, *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, Volume 4, Issue 1, pp. 37-50.

Kroeger, J. W., (2007), Firm performance as a function of entrepreneurial organization and strategic planning practices, Doctoral dissertation, Department of Management and Labor Relations, Cleveland state university.

Kropp, F. ,Lindsay,J., Shoham, A., (2008), Entrepreneurial orientation and international entrepreneurial business venture start up, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 14, 2.

Lee, Sang M., Lim, Seongbae(2009), Entrepreneurial orientation and the performance of service business, *service business*, 3:1–13

Li, Yong-Hui, Huang, Jing-Wen, Tsai, Ming-Tien(2009), Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge, creation process, *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, PP. 440–449