

## تبیین مهارت‌های کارآفرینی سازمان در نیل به موقعیت برتر راهبردی

محمد رضا حمیدی زاده\*، اکبر عالم تبریز\*\*، مزده نیلچیان\*\*\*

### چکیده

هدف تحقیق حاضر، ارائه چارچوبی برای تبیین رابطه میان "مهارت‌های کارآفرینی سازمان" و "موقعیت‌یابی راهبردی" است. ابزار گردآوری داده‌ها، چهار "پرسشنامه بسته" است. حجم نمونه، ۸۰ شعبه بانک ملی ایران ۹۶ مشتری در شهر تهران است. نتایج، نشانگر وجود رابطه معنادار (در سطح اطمینان ۹۵٪) بین "مهارت‌های کارآفرینی در سازمان" و "موقعیت برتر راهبردی" می‌باشند (ضریب بتا - ۰/۲۷۹). همچنین، رابطه مثبت میان "مهارت‌های کارآفرینی در سازمان" و "رفتار کارآفرینانه در سازمان" (ضریب بتا - ۰/۳۹۹) و نیز رابطه مثبت میان "رفتار کارآفرینانه در سازمان" و "موقعیت برتر استراتژیک" (ضریب بتا - ۰/۹۳۶) را در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌نمایند. البته تأثیر (در سطح اطمینان ۹۵٪) "فرهنگ سازمانی کارآفرینانه" بر رابطه میان "مهارت‌های کارآفرینی در سازمان" و "رفتار کارآفرینانه در سازمان" می‌باشند (ضریب بتا - ۰/۳۱۰). با مقایسه نظرات رؤسای شعب و مشتریان از لحاظ موقعیت برتر استراتژیک بانک مشخص گردید، نظرات این دو گروه یکسان است؛ اما در رابطه با موقعیت‌یابی فیزیکی و ادراکی، رؤسای شعب و مشتریان، نظرات متفاوتی داشتند؛ هر چند که در بخش موقعیت‌یابی برند، نظرات مشابه می‌باشند.

**کلیدواژه‌ها:** موقعیت‌یابی راهبردی؛ مهارت‌های کارآفرینی؛ رفتار کارآفرینانه؛ فرهنگ سازمانی کارآفرینانه.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۸/۰۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۱۰/۱۵

\* استاد، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

Email: M-hamidizadeh@sbu.ac.ir

\*\* استاد، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\*\* کارشناس ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

## ۱. مقدمه

تقریباً از اواخر دهه هفتاد، با آغاز به کار بانک‌های خصوصی در ایران، نگرش‌ها و دیدگاه‌های تازه‌ای وارد حوزه بانکداری شده و خدمات بهتر و شایسته‌تر به مشتریان، هدف اصلی بانک‌ها قرار گرفته است. یکی از راه‌های دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، "موقعیت‌یابی استراتژیک" می‌باشد. اگر چه مفهوم موقعیت‌یابی، هم در مورد کالا و هم در مورد خدمات کاربرد دارد؛ اما به دلیل ویژگی‌های خاص خدمات نسبت به کالاهای فیزیکی - از جمله، داشتن ویژگی‌هایی مانند: قابل لمس نبودن، تفکیک‌ناپذیری تولید از مصرف، عدم امکان ذخیره‌سازی و انبار کردن خدمات، استانداردناپذیری و ... - نه تنها مقایسه با رقبا برای مصرف‌کنندگان سخت است، بلکه بازاریابان هم با چالش‌های فراوانی برای موقعیت‌یابی خدمات روبه‌رو هستند. یکی از قابلیت‌ها و مهارت‌های مهم مدیران امروزی، کارآفرینی است؛ که نقش مؤثری در موفقیت سازمان دارد. از جمله این مهارت‌ها می‌توان از: درک و شناسایی فرصت‌های جدید و ظرفیت‌های موجود، نوآوری و خلاقیت، ریسک‌پذیری، انگیزه پیشرفت، پذیرش چالش‌ها، مسئولیت‌پذیری و تعامل مؤثر با اطرافیان، نام برد. بنابراین، بررسی این مهارت‌ها در صنعت بانکداری، یکی از الزامات به شمار می‌رود. رفتار کارآفرینانه در یک سازمان، مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات را در برمی‌گیرد که توسط افراد در سطوح مختلف انجام می‌شود و ترکیب تازه‌ای از منابع را برای شناخت و پیگیری فرصت‌ها به کار می‌گیرد. دو عامل اصلی سازمان، یعنی "ساختار" و "افراد" با یکدیگر کارآفرینی و رفتار کارآفرینانه را برمی‌انگیزند. ایجاد و ارزیابی رفتارهای کارآفرینانه در سازمان‌های امروزی، امری است که نباید از نظر دور بماند. علاوه بر موارد پیش گفته، "فرهنگ سازمانی کارآفرینانه" عاملی است که در همه پژوهش‌ها به عنوان عامل اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی از آن یاد می‌شود. بنابراین، لازم است تا فرهنگ سازمان به سوی کارآفرینانه شدن حرکت کند؛ تا جوی مناسب برای رفتارهای کارآفرینانه بوجود آید؛ که این به خودی خود بستری برای مهارت‌های کارآفرینانه در سازمان است. با توجه به اینکه بسیاری از کشورهای پیشرفته و توسعه‌یافته جهان، طی سال‌های اخیر با انجام تحقیقات گسترده و به‌کارگیری این مقوله، توانسته‌اند به پیشرفت و توسعه اقتصادی و اجتماعی نائل گردند؛ ضرورت دارد که در کشورمان نیز تحقیقات هدفمندی در این زمینه صورت گیرد؛ تا بتوان با انجام این تحقیقات، مسائل و مشکلات را شناسایی کرد و با ایجاد الگوها و مدل‌های عملی برای پیاده‌سازی این فرآیند در سطح شرکت‌ها، از مزایای این فرآیند، در توسعه همه‌جانبه کشور استفاده نمود. هدف اصلی این پژوهش، ارائه چارچوبی برای تبیین رابطه میان مهارت‌های کارآفرینی در سازمان و موقعیت‌یابی استراتژیک در شعب بانک ملی ایران واقع در شهر تهران می‌باشد. همچنین، بررسی مهارت‌های کارآفرینی در سازمان و ارزیابی عوامل مؤثر بر آن در

شعب بانک ملی ایران در شهر تهران، شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر در موقعیت‌یابی استراتژیک در بانک ملی ایران شعب واقع در شهر تهران، بررسی رفتار کارآفرینانه در سازمان و ارزیابی عوامل مؤثر بر آن در شعب بانک ملی ایران واقع در شهر تهران و بررسی اثر فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بر رابطه میان مهارت‌های کارآفرینی در سازمان و رفتار کارآفرینانه در سازمان، سایر اهداف این تحقیق به‌شمار می‌آیند.

بنابراین، سؤالات تحقیق به‌شرح زیر ارائه می‌گردند:

- آیا "مهارت‌های کارآفرینی در سازمان"، با "موقعیت‌یابی استراتژیک" ارتباط معناداری دارد؟
- آیا "فرهنگ سازمانی کارآفرینانه" بر رابطه میان "مهارت‌های کارآفرینی در سازمان" و "رفتار کارآفرینانه در سازمان" مؤثر است؟
- آیا "مهارت‌های کارآفرینی در سازمان" با "رفتار کارآفرینانه در سازمان" ارتباط معناداری دارد؟
- آیا "رفتار کارآفرینانه در سازمان" بر "موقعیت برتر استراتژیک" مؤثر است؟

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

تحولات و دگرگونی نظام‌های اجتماعی - اقتصادی عصر حاضر، ریشه در پیشرفت و تغییرات بوجود آمده در علم و تکنولوژی دارد؛ که این به نوبه خود منجر به تغییر در علائق و ذائقه‌ها گردیده است. بدون تردید، سازمان‌ها با تحولات و تهدیدات گسترده‌ای رو به‌رو هستند. سازمان‌های دولتی نیز از این امر مستثنی نمی‌باشند. تضمین تداوم و بقای سازمان‌ها، نیازمند یافتن راه‌حل‌ها و روش‌های جدید مقابله با مشکلات است؛ که به نوآوری، ابداع و خلق محصولات، فرآیندها و روش‌های جدید به‌طور خلاصه به کارآفرینی، بستگی زیادی دارد [۱]. یک سازمان کارآفرین، به‌عنوان سازمانی در نظر گرفته می‌شود که مبادرت به فعالیت‌های کارآفرینانه کرده تا بتواند قابلیت‌ها و توانمندی‌های متمایزی را بدست آورد. "کارآفرینی سازمانی" به عنوان بازسازی و احیای سازمان‌های موجود، در نظر گرفته شده و ابزاری برای توسعه و بهبود کسب‌وکار، افزایش درآمد و سودآوری، پیشگامی در توسعه و بهبود محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید به‌شمار می‌آید [۳۸]. "کارآفرینی سازمانی" فرآیندی است که در آن، تولیدات و فرآیندها از طریق ایجاد فرهنگ کارآفرینی در درون یک سازمان در حال فعالیت، توسعه داده می‌شوند [۱۹]. "فرهنگ سنتی سازمانی" به‌طور چشم‌گیری با "فرهنگ کارآفرینانه درون سازمانی" تفاوت دارد. اصول هدایت‌کننده در فرهنگ سنتی سازمانی عبارت است از اینکه باید طبق شیوه‌نامه داده شده عمل کنید و هیچ‌گونه خطا و اشتباهی از شما سر نزنند، تا شکست نخورید. همچنین، تفاوت‌هایی در ارزش‌ها و اصول مشترک در فرهنگ وجود دارد. در سازمان‌های سنتی با

سیستم‌های گزارش‌گیری، خطوط کلی قدرت و مسئولیت، شیوه‌نامه‌ها و ساز و کارهای کنترل، ماهیتی سلسله‌مراتبی دارند؛ اما "فرهنگ کارآفرینانه درون‌سازمانی" به جای داشتن ساختار سلسله‌مراتبی، دارای ساختار مسطح با شبکه‌سازی، کار گروهی مبتکران، و مشاوران فراوان است. ارتباطات کاری نزدیک، به ایجاد جوی از اعتماد و رایزنی کمک می‌کنند؛ و دستیابی به دیدگاه‌ها و هدف‌ها را تسهیل می‌نمایند [۶]. امروزه، سازمان‌ها برای بقا و رشد در محیط متغیر، نامطمئن و غیرقابل پیش‌بینی که آنها را دربر گرفته است، ناگزیر هستند که پویایی خود را حفظ کرده و دست به تغییراتی متناسب با محیط بزنند. به بیان دیگر، سازمان‌ها به‌خوبی نسبت به جایگاه فعلی و موقعیت مطلوب، آگاهی ندارند. گزاره‌های مورد اشاره، به خوبی روشن می‌سازند که باید به مقوله استراتژی و پیروی از آن و به موقعیت و جایگاه سازمان در محیط کسب و کار توجه نمود. از سوی دیگر، یکی از نقاط ضعف حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، عدم به‌کارگیری تکنیک‌ها و ابزارهای مناسب، برای یافتن و ارتقاء موقعیت استراتژیک است [۲].

جدول ۱. تفاوت‌های کارکردی کارآفرین سازمانی با کارآفرین مستقل [۱]

کارآفرینی سازمانی	کارآفرینی مستقل
شخصی که مسئول فعالیت پرمخاطره است. هنوز هم به رئیسی که دارای اختیار عزل اوست و می‌تواند تصمیمات را لغو کند، گزارش می‌دهد.	شخصی که مسئول شرکت است، فاقد مدیر بالادست می‌باشد. هر چند که تابع تمایلات و خواسته‌های مشتریان، سرمایه‌گذاران و احتمالاً همکاران است.
همه مخاطره مالی را شرکت مادر تحمل می‌کند.	مخاطره مالی بین کارآفرینان مسئول، سهامداران، عرضه‌کنندگان و وام‌دهندگان تقسیم می‌شود.
ظرفیت مالی را شرکت مادر تعیین می‌کند. منابع خارجی، بدون رضایت شرکت مادر مورد استفاده قرار نمی‌گیرند.	ظرفیت مالی را خود فعالیت تعیین می‌کند. همه منابع می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند.
تشریفات اداری در بخش‌هایی، نظیر: حسابداری، پرسنلی، قراردادها، روابط عمومی، تبلیغات و خدمات به مشتری، بوسیله شرکت مادر تعیین می‌شود.	تشریفات اداری در حیطه اختیارات مدیر بسیار کم است.
موفقیت، پول زیادی را برای کسانی که در فعالیت پرمخاطره جدید کار می‌کنند، بدنبال نخواهد داشت. موفقیت می‌تواند به معنای ارتقاء باشد. شکست موجب برکنار شدن مدیران آن از شغل‌های خود نخواهد شد. آنها می‌توانند به شرکت مادر بازگردند.	کارآفرین و سرمایه‌گذاران ممکن است میلیون‌ها دلار پول بدست آورند. موفقیت می‌تواند به معنای استقلال مالی باشد. شکست بدان معناست که هر کسی، از جمله مدیر شرکت نیز مجبور خواهد بود کارفرمای جدیدی را پیدا کند.
اداره کردن یک فعالیت پرمخاطره، در صورتی موجب افزایش پیشرفت شغلی می‌شود که به موفقیت دست یافته و در صورتی پیشرفت شغلی را به تأخیر می‌اندازد؛ که با شکست مواجه شده باشد.	اداره کردن یک شرکت مستقل، احتمالاً پیشرفت شغلی را افزایش خواهد داد. خواه آن شرکت به موفقیت دست یابد، خواه نه.

واژه موقعیت‌یابی، اولین بار توسط دو مدیر تبلیغات به نام‌های: "آل رایس" و "جک تروات" به کار گرفته شد. این دو، موقعیت‌یابی را کاری ابداعی می‌دانند که برای محصول فعلی انجام می‌شود: موقعیت‌یابی با یک کالا آغاز می‌شود. این کالا می‌تواند مال‌التجاره، یک خدمت، یک شرکت، یک مؤسسه یا سازمان، و یا حتی یک شخص باشد. اما موقعیت‌یابی در مورد کالا کاری نمی‌کند، بلکه موقعیت‌یابی آن چیزی است که شما بر سر ذهن مشتری احتمالی می‌آورید؛ یعنی اینکه شما در ذهن مشتری احتمالی به کالا جایگاه خاصی می‌دهید [۴].

از دیدگاه "کاتلر" موقعیت‌یابی، طراحی محصول و تصویر ذهنی شرکت است؛ به گونه‌ای که این دو، در اذهان مشتریان هدف، از جایگاه رقابتی برجسته و نمایانی، برخوردار گردند. نتیجه نهایی خط مشی موقعیت‌یابی، ارائه موفقیت‌آمیز مزیتی بازار پسند است و بیان ساده و روشن اینکه: چرا بازار هدف باید کالای شرکت را بخرد [۴].

موقعیت‌یابی در سطح تعادل جزئی بازار، موجب جا انداختن یک محصول جدید در ذهن مشتریان و یا دوباره جا انداختن و بهبود جایگاه محصول موجود در ذهن آنها می‌شود [۴۶]. در حالی که موقعیت‌یابی، در سطح تعادل عمومی بازار، سبب ارائه گزاره‌های عمومی برای تبیین، پیش‌بینی، و توصیه‌های سیاستی، برای موقعیت‌یابی استراتژیک بنگاه‌های اقتصادی می‌شود [۹].

"ادونسی" و "ون" (۲۰۱۲) به تحقیق درباره رابطه کارآفرینی سازمانی با متغیرهای بازاریابی، انعطاف‌پذیری و رضایت شغلی می‌پردازند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که روابط معنی‌داری میان گرایش‌های مختلف بازار، انعطاف‌پذیری و عوامل رضایت شغلی وجود دارد [۳۱].

"ترهنده" (۱۳۹۱) به بررسی موقعیت‌یابی استراتژیک، با در نظر گرفتن عوامل موفقیت‌زای "کونو" می‌پردازد؛ در این تحقیق، در نهایت، تمامی فرضیات اصلی تحقیق، شامل: وجود رابطه معنادار میان مدل عوامل موفقیت "کونو"، با مدل استراتژی‌های عمومی "پورتر"، ارتباط معنادار مدل استراتژی‌های عمومی "پورتر" با مدل موقعیت‌یابی استراتژیک و وجود رابطه معنادار میان مدل عوامل موفقیت "کونو" و مدل موقعیت‌یابی استراتژیک، مورد تأیید قرار گرفتند [۷].

"لطیفی" (۱۳۹۰) به بررسی رابطه میان موقعیت‌یابی فیزیکی و ادراکی با استراتژی‌های عمومی "پورتر"، در راستای موقعیت‌یابی استراتژیک می‌پردازد. وی با تعیین مجموعه‌ای روا از محصولات رقابتی، به شناسایی ویژگی‌های تعیین‌کننده، از نظر مشتریان، پرداخت؛ و پس از گردآوری نظرات مشتریان و انتخاب برترین "ترکیب ویژگی‌های تعیین‌کننده از نظر مشتریان" توسط مدیران، در گام بعدی، به بررسی ارتباط بین برتری‌های بخش خاصی از مشتریان هدف، با موقعیت فعلی محصولات

رقابتی، پرداخته و دست آخر، گزارشی جامع را که نمایانگر تصمیمات مقتضی در رابطه با موقعیت‌یابی است، ارائه می‌دهد [۲۶].

"حمیدی‌زاده" (۱۳۸۹) عنوان می‌کند که تهیه نقشه موقعیت‌یابی استراتژیک برای بنگاه، از نظر مصرف‌کنندگان و رقبا، مهارت تاکتیکی پویا است. به گفته او، موقعیت‌یابی در صدد است تا با ارائه دیدگاهی برای شناخت نحوه رقابت بنگاه‌ها، چگونگی سامان‌دهی فرایندهای تصمیم‌گیری را برای نیل به اصول مطمئن‌تری برای اخذ تصمیمات استراتژیک مناسب، نشان دهد [۹].

"عباس‌زاده"، "درویش"، "الوانی" و "صالحی صدقیانی" (۱۳۹۰) برای ارائه الگوی استراتژی گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی ایران، به تبیین الگوی استراتژی گرایش به کارآفرینی و ارائه آن به سیاست‌گذاران و مدیران نظام بانکی کشور پرداخته‌اند. نتایج تحقیق مزبور نشان می‌دهد که در رابطه با استراتژی گرایش به کارآفرینی، عوامل فرهنگی؛ و در بین عوامل سازمانی، برقراری روابط سازنده بین واحد سازمانی و حمایت مدیریت عالی، از وضعیت مناسبی برخوردار بوده و نیز عوامل وجود تعارض سازمانی و سیستم پاداش، وضعیت مناسبی ندارند [۱۷].

"مورنو" و همکارانش (۲۰۱۱) با هدف تجزیه و تحلیل نقش فرهنگ کارآفرینی در سازمان و ارزش منحصر به فرد دانش کارکنان (سرمایه انسانی) در ایجاد نوآوری، نمونه‌ای از شرکت‌های در بخش صنایع نوآور اسپانیا را مورد بررسی قرار دادند. نتایج بدست آمده، نشان‌دهنده رابطه معنی‌داری بین دانش منحصر به فرد کارکنان و نوآوری شرکت می‌باشد. فرهنگ کارآفرینانه، به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده‌ای عمل می‌کند که بر نوآوری کارمندان اثر می‌گذارد [۴۲].

"شنگ لی" و "یونگ هسیه" (۲۰۱۰) به بررسی رابطه کارآفرینی، توانایی بازاریابی، قابلیت‌های نوآورانه و مزیت رقابتی پایدار می‌پردازد. نتایج نشانگر آن است که کارآفرینی بر: قابلیت بازاریابی، قابلیت‌های نوآوری و مزیت رقابتی پایدار، تأثیرگذار است [۳۹].

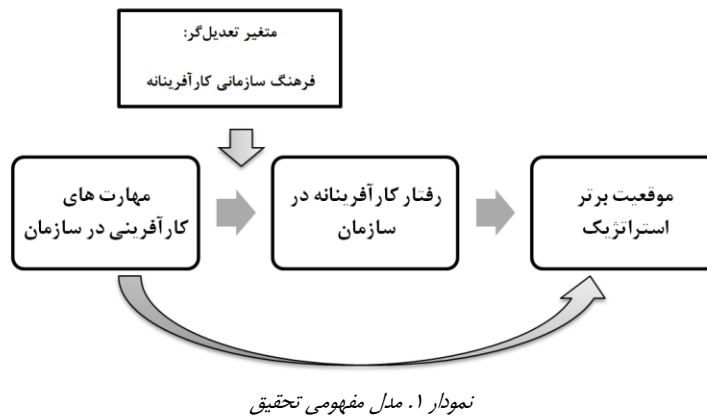
"کاظمی" و "آفاق ارجمندی‌نژاد" (۱۳۸۹) با استفاده از مدل "استیونسون"، به بررسی کارآفرینی درون‌سازمانی می‌پردازند. نتایج نشان می‌دهد که کارآفرینی درون‌سازمانی در سازمان مورد تحقیق، از نقطه نظر شش مؤلفه نامبرده، از مقدار میانگین - که عدد ۵ می‌باشد - کمتر است. این نشان می‌دهد که افراد نمونه، به جای "جهت‌گیری کارآفرینانه"، بیشتر متمایل به حفظ "رفتار اداری" در سازمان هستند [۲۳].

"صالح‌نیا" (۱۳۸۹) در راستای جایگاه‌یابی استراتژیک و شناسایی منابع دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، با در نظر گرفتن جایگاه‌یابی استراتژیک، به‌عنوان ابزاری برای شناسایی منابع دستیابی به مزیت رقابتی، جایگاه‌یابی نام‌های تجاری در زمینه بانکداری را مورد توجه قرار می‌دهد. نتایج آزمون آماری

نشان داد که کلیه عوامل مورد بررسی - شامل: سود و تسهیلات، سرعت در کار، کیفیت ارائه خدمات، موقعیت مکانی شعبه و کیفیت ارسال حواله - در سطح معناداری، در انتخاب بانک از سوی مشتریان، تاثیرگذار می‌باشد [۱۴].

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

**مدل مفهومی و فرضیه‌ها.** در این پژوهش، به منظور تبیین بهتر ارتباط میان مؤلفه‌های اصلی تحقیق، از مدل نمودار (۱) استفاده می‌شود. باتوجه به این نمودار، "مهارت‌های کارآفرینی در سازمان" متغیر مستقل، "موقعیت برتر استراتژیک" متغیر وابسته و "رفتار کارآفرینانه در سازمان" متغیر میانجی می‌باشند. علاوه بر این، متغیر تعدیل‌گری نیز وجود دارد که بستر رفتار کارآفرینانه را تحت تاثیر قرار می‌دهد و آن "فرهنگ سازمانی کارآفرینانه" است.



باتوجه به مدل مفهومی تحقیق، فرضیات پژوهش به شرح زیر ارائه می‌گردد:

فرضیه ۱: بین "مهارت‌های کارآفرینی در سازمان" و "موقعیت برتر استراتژیک" ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه ۲: بین "مهارت‌های کارآفرینی در سازمان" با "رفتار کارآفرینانه در سازمان" ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه ۳: بین "رفتار کارآفرینانه در سازمان" و "موقعیت برتر استراتژیک" ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه ۴: "فرهنگ سازمانی کارآفرینانه" بر رابطه میان "مهارت‌های کارآفرینی در سازمان" و "رفتار کارآفرینانه در سازمان" مؤثر است.

این تحقیق، به لحاظ جهت‌گیری کلی (برحسب هدف)، از نوع "تحقیقات کاربردی" می‌باشد و نوع این تحقیق، برحسب ماهیت داده‌ها و روش گردآوری آنها، "توصیفی" و از نوع "بررسی موردی" است؛ که در درجه نخست، یافته‌های آن برای تبیین مدل مطرح‌شده در تحقیق، و سپس، براساس آن دسته از یافته‌هایی که می‌توانند جنبه کاربردی داشته باشند؛ مورد استفاده قرار خواهد گرفت. روش گردآوری داده‌های این پژوهش، روش "آمارگیری نمونه‌ای" است. نمونه، به شیوه "نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده" از میان شعب بانک ملی ایران در شهر تهران، انتخاب شده است. این شعب، به شعبه‌های واقع در مناطق: شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز تهران تقسیم‌بندی شده است. در این تحقیق، برای محاسبه تعداد نمونه از میان شعب بانک ملی ایران در شهر تهران، از فرمول کوکران استفاده شده است. تعداد نمونه آماری ۸۰ و واحد آماری نمونه‌ها، رؤسای شعب می‌باشد. برای جمع‌آوری داده‌ها، از دو شیوه: "کتابخانه‌ای" و "میدانی" استفاده می‌شود و ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق، چهار "پرسشنامه بسته" می‌باشد. این پرسشنامه‌ها به ترتیب استفاده آنها از مؤلفه‌های مدل، عبارت‌اند از: پرسشنامه مهارت‌های کارآفرینی در سازمان، پرسشنامه فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، پرسشنامه رفتار کارآفرینانه در سازمان و پرسشنامه موقعیت‌یابی استراتژیک. همچنین، برای مطالعه و بررسی هرچه بیشتر بانک ملی ایران از لحاظ برخورداری از موقعیت برتر استراتژیک در میان رقبا، پرسشنامه موقعیت‌یابی استراتژیک در میان نمونه‌های ۹۶ نفری از مشتریان نیز توزیع و جمع‌آوری گردید. داده‌های تحقیق در بازه زمانی ماه بهمن سال ۱۳۹۱ تا ماه آذر سال ۱۳۹۲ گردآوری شده‌اند. از آنجا که داده‌های اطلاعاتی یکبار و در یک دوره، به‌منظور پاسخ به پرسش‌های پژوهش، جمع‌آوری گردیده‌اند؛ این تحقیق، از نوع "تحقیق مقطعی" است. همچنین پرسشنامه‌های پژوهش در فاصله زمانی تیر تا ماه مهر ۱۳۹۲ جمع‌آوری شده است. در این پژوهش، به‌منظور بررسی پایایی پرسشنامه؛ ابتدا، پرسشنامه میان یک نمونه اولیه ۲۰ تایی توزیع و جمع‌آوری شد؛ که "آلفای کرونباخ" بدست آمده از آن، ۰/۸۵۳ گردید. سپس، باتوجه به اینکه "آلفای کرونباخ اولیه" بالاتر از ۰/۷۵ بود، پرسشنامه میان نمونه توزیع گشت. جدول (۲) حاوی آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها به تفکیک ابعاد و همچنین آلفای کرونباخ کل می‌باشد. همچنین، برای تعیین اعتبار پرسشنامه از شیوه "اعتبار محتوا" استفاده شده است.



جدول ۲. آلفای کرونباخ پرسشنامه

سؤالات	میزان آلفای کرونباخ (%)	ابعاد	پرسشنامه
۶-۱	۷۶	موقعیت‌یابی فیزیکی	موقعیت‌یابی استراتژیک
۱۴-۷	۷۹	موقعیت‌یابی ادراکی	
۲۰-۱۵	۷۳	موقعیت‌یابی برند	
۲۰-۱	۸۵	آلفای کرونباخ پرسشنامه موقعیت‌یابی استراتژیک	
۲۴-۲۱	۸۱	مهارت‌های فنی	مهارت‌های کارآفرینی در سازمان
۲۹-۲۵	۸۶	مهارت‌های مدیریتی	
۳۲-۳۰	۸۲	مهارت‌های کارآفرینی	
۳۶-۳۳	۸۷	مهارت‌های بلوغ شخصی	
۳۶-۲۱	۹۲	آلفای کرونباخ پرسشنامه مهارت‌های کارآفرینی در سازمان	
۴۰-۳۷	۸۰	اهداف سازمانی	فرهنگ سازمانی کارآفرینانه
۴۷-۴۱	۹۱	صلاحیت‌های ممتاز	
۴۹-۴۸	۷۴	باورهای مرتبط با خدمات و بازار	
۵۵-۵۰	۸۶	کارکنان	
۵۵-۳۷	۸۴	آلفای کرونباخ پرسشنامه فرهنگ سازمانی کارآفرینانه	
۶۲-۵۶	۷۹	کاهش کاغذبازی و تغییر در رفتار کارکنان	رفتار کارآفرینانه در سازمان
۶۳-۶۱	۷۳	بینش استراتژیک	
۶۵-۶۴	۸۲	ایجاد یک محیط کاری پرنرژی	
۶۸-۶۶	۷۸	محیط حمایتی	
۶۸-۵۶	۹۱	آلفای کرونباخ پرسشنامه رفتار کارآفرینانه در سازمان	
۶۸-۱	۹۳	آلفای کرونباخ کل	

در این تحقیق، از روش "تحلیل مسیر" برای آزمون فرضیه‌ها استفاده می‌گردد. از سوی دیگر، آزمون پارامتری "t استیودنت" برای بررسی وضعیت رفتار میانگین متغیرهای تحقیق براساس اندازه اثربخشی آنها، به کار خواهد رفت. بدیهی است، در این تجزیه و تحلیل‌ها از نرم‌افزار "SPSS 21" و "AMOS 18" استفاده شده است.

## ۴. تحلیل یافته‌ها

در این بخش، داده‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری تحقیق - شامل: جنسیت، سن، سابقه کار و سطح تحصیلات - بررسی و جمع‌بندی می‌شوند. کل نمونه آماری، از میان مدیران شعب بانک ملی ایران - واقع در شهر تهران - از لحاظ جنسیت، مرد می‌باشند.

جدول ۳. توزیع فراوانی سن رؤسای شعب برحسب مناطق

سن منطقه	۳۰-۳۵		۳۶-۴۰		۴۱-۴۵		۴۶-۵۰	
	تعداد	فراوانی (%)	تعداد	فراوانی (%)	تعداد	فراوانی (%)	تعداد	فراوانی (%)
شمال	—	۰	۳	۱۹	۱۰	۶۳	۳	۱۹
جنوب	—	۰	۴	۲۵	۹	۵۶	۳	۱۹
مرکز	—	۰	۴	۲۵	۹	۵۶	۳	۱۹
شرق	—	۰	۵	۳۱	۸	۵۰	۳	۱۹
غرب	۱	۶	۴	۲۵	۹	۵۶	۲	۱۳
جمع	۱	۱	۲۰	۲۵	۴۵	۵۶	۱۴	۱۸

در جدول (۳)، توزیع فراوانی سن رؤسای شعب ارائه شده است. باتوجه به این جدول، کمترین توزیع فراوانی دامنه سنی (۳۰-۳۵) و بیشترین توزیع فراوانی دامنه سنی (۴۱-۴۵) می‌باشد.

جدول ۴. توزیع فراوانی سابقه کار رؤسای شعب برحسب مناطق

سابقه کار منطقه	۱۰-۱۵		۱۶-۲۰		۲۱-۲۵		۲۵-۳۰	
	تعداد	فراوانی (%)	تعداد	فراوانی (%)	تعداد	فراوانی (%)	تعداد	فراوانی (%)
شمال	—	۰	۵	۳۱	۸	۵۰	۳	۱۹
جنوب	—	۰	۹	۵۶	۵	۳۱	۲	۱۳
مرکز	—	۰	۸	۵۰	۸	۵۰	—	۰
شرق	۳	۱۹	۶	۳۸	۵	۳۱	۲	۱۳
غرب	۱	۶	۶	۳۸	۸	۵۰	۱	۶
جمع	۴	۵	۳۴	۴۳	۳۴	۴۳	۸	۱۰

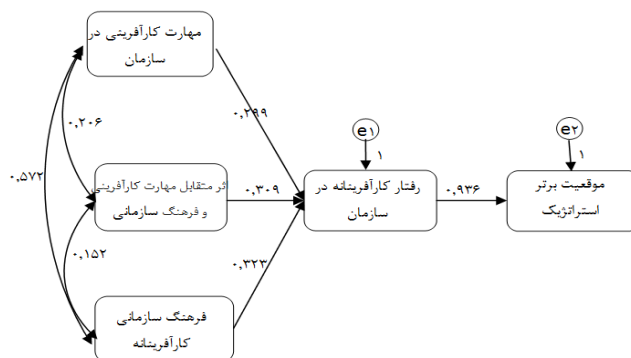
جدول (۴)، نمایانگر توزیع فراوانی سابقه کار رؤسای شعب، برحسب مناطق می‌باشد. باتوجه به این جدول، کمترین توزیع فراوانی مربوط به دامنه (۱۵-۱۰) سال و دامنه‌های (۲۰-۱۶) سال و (۲۵-۲۱) سال، دارای توزیع برابر و بیشترین توزیع فراوانی می‌باشند.

جدول ۵. توزیع فراوانی سطح تحصیلات رؤسای شعب برحسب مناطق

تحصیلات منطقه	دپلم		فوق دپلم		کارشناسی		کارشناسی ارشد	
	شماره	(%) فراوانی	شماره	(%) فراوانی	شماره	(%) فراوانی	شماره	(%) فراوانی
شمال	۱	۶	۱	۶	۱۲	۷۵	۲	۱۳
جنوب	—	۰	۱	۶	۱۵	۹۴	—	۰
مرکز	۲	۱۳	۱	۶	۱۴	۸۸	—	۰
شرق	۲	۱۳	۱	۶	۱۲	۷۵	۱	۶
غرب	۲	۱۳	۱	۶	۱۲	۷۵	۱	۶
جمع	۶	۸	۵	۶	۶۵	۸۱	۴	۵

جدول (۵)، معرف توزیع فراوانی سطح تحصیلات رؤسای شعب، برحسب مناطق است. باتوجه به جدول مزبور، از کل نمونه: ۸٪ دپلم، ۶٪ فوق دپلم، ۸۱٪ با مدرک کارشناسی و ۵٪ دارای کارشناسی ارشد می‌باشند. نوع دیگر از روابط بین متغیر در مدل تحلیل مسیر، از نوع "اثر مستقیم"<sup>۱</sup> می‌باشد. اثر مستقیم که در واقع، یکی از اجزای سازنده مدل‌های تحلیل مسیر است؛ رابطه "جهت‌داری"<sup>۲</sup> را میان دو متغیر نشان می‌دهد. این نوع روابط، عمدتاً به وسیله "آنالیز واریانس یک طرفه"<sup>۳</sup>، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. این نوع اثر، در واقع بیانگر تأثیر خطی علی فرض شده یک متغیر بر متغیر دیگر است. در درون یک مدل، هر اثر مستقیم، رابطه‌ای را میان یک متغیر وابسته و متغیر مستقل، مشخص و بیان می‌کند. هر چند که یک متغیر وابسته، در یک اثر مستقیم دیگر، می‌تواند متغیر مستقل باشد؛ و برعکس.

1. Direct Effect  
2. Directional  
3. ANOVA



نمودار ۲. مدل تحلیل مسیر در حالت برآورد ضرایب مسیر

جدول ۶. ضرایب مسیر، آماره  $t$  مقدار احتمال و نتیجه فرضیه تحقیق

فرضیات تحقیق	ضریب مسیر	ضریب استاندارد	آماره $t$	مقدار احتمال	نتیجه فرضیه
مهارت کارآفرینی در سازمان ← رفتار کارآفرینانه	۰/۲۹۹	۰/۲۹۹	۳/۰۸۷	۰/۰۰۲	تأیید می‌شود
رفتار کارآفرینانه ← موقعیت برتر استراتژیک	۰/۹۳۶	۰/۹۳۶	۳/۸۰۷	۰/۰۰۰	تأیید می‌شود
فرهنگ سازمانی ← رفتار کارآفرینانه	۰/۳۳۳	۰/۳۳۳	۳/۳۶۵	۰/۰۰۰	تأیید می‌شود
اثر متقابل فرهنگ سازمانی و مهارت کارآفرینی ← رفتار کارآفرینانه	۰/۳۰۹	۰/۳۱۰	۲/۶۴۸	۰/۰۰۸	تأیید می‌شود
مهارت کارآفرینی در سازمان ← رفتار کارآفرینانه ← موقعیت برتر استراتژیک	۰/۲۷۹	۰/۲۷۹			تأیید می‌شود

اکنون می‌توان به آزمودن فرضیه‌ها پرداخت. برای این کار، می‌توان از جدول (۶) استفاده نمود. باتوجه به این جدول، ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد؛ اگر مقدار آماره " $t$ " خارج بازه  $-۱/۹۶$  تا  $+۱/۹۶$  قرار گیرد و اگر مقدار آماره " $t$ "، درون این بازه باشد؛ در نتیجه ضریب مسیر، معنادار نیست. ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار است؛ اگر که مقدار آماره " $t$ "، خارج بازه  $-۲/۵۸$  تا  $+۲/۵۸$  قرار گیرد. همچنین، از مقدار احتمال نیز می‌توان به آزمون فرضیه‌ها پرداخت. اگر مقدار احتمال از  $۰/۰۵$  بزرگ‌تر باشد، فرضیه صفر در سطح اطمینان ۹۵٪ پذیرفته می‌شود و اگر کوچک‌تر باشد، در سطح اطمینان ۹۵٪ فرضیه صفر را می‌توان رد کرد.

فرضیه ۱: بین "مهارت‌های کارآفرینی در سازمان" و "موقعیت برتر استراتژیک" ارتباط معناداری وجود دارد.

$H_0$ : بین مهارت کارآفرینی در سازمان و موقعیت برتر استراتژیک، رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

$H_1$ : بین مهارت کارآفرینی در سازمان و موقعیت برتر استراتژیک، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

از آنجا که ارتباط میان مهارت کارآفرینی و موقعیت برتر استراتژیک، مستقیم نیست و یک متغیر میانجی به نام "رفتار کارآفرینانه" بین این دو وجود دارد؛ نمی‌توان به‌طور مستقیم برای فرضیه صفر، مقدار احتمال بیان کرد. در این مورد، نتیجه‌گیری به‌صورت زیر حاصل می‌شود:

نظر به اینکه باتوجه به فرضیه اول، مسیر میان مهارت کارآفرینی در سازمان و رفتار کارآفرینانه، معنادار است و مسیر میان رفتار کارآفرینانه و موقعیت برتر استراتژیک نیز باتوجه به فرضیه دوم، معنادار است؛ بنابراین نتیجه می‌گیریم که بین مهارت کارآفرینی و موقعیت برتر استراتژیک، ارتباط معنادار وجود دارد. بنابراین، فرضیه اول در سطح اطمینان ۹۵٪ پذیرفته می‌شود.

ضریب مسیر استاندارد، بین مهارت کارآفرینی و موقعیت برتر استراتژیک، از حاصل ضرب ضرایب مسیر میان مهارت کارآفرینی در سازمان و رفتار کارآفرینانه و مسیر میان رفتار کارآفرینانه و موقعیت برتر استراتژیک حاصل می‌شود؛ که این عدد برابر با ۰/۲۷۹ بدست آمده است. باتوجه به مثبت بودن ضریب بتا، می‌توان گفت که نوع رابطه، مثبت و هم‌جهت می‌باشد. بنابراین، در سطح اطمینان ۹۵٪، می‌توان انتظار داشت که با بهبود مهارت کارآفرینی در سازمان، موقعیت برتر استراتژیک بهبود یابد؛ و با تضعیف مهارت کارآفرینی در سازمان، موقعیت برتر استراتژیک نیز تضعیف شود؛ و در نتیجه، فرضیه تحقیق در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌گردد.

فرضیه ۲: بین "مهارت‌های کارآفرینی در سازمان" با "رفتار کارآفرینانه در سازمان" ارتباط معناداری وجود دارد.

$H_0$ : بین مهارت کارآفرینی در سازمان و رفتار کارآفرینانه در سازمان، رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

$H_1$ : بین مهارت کارآفرینی در سازمان و رفتار کارآفرینانه در سازمان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

نتایج ضریب مسیر و آماره "t"، در جدول (۶)، نشان می‌دهد که متغیر مهارت کارآفرینی در سازمان، در سطح اطمینان ۹۵٪، بر متغیر رفتار کارآفرینانه در سازمان، تأثیر معناداری دارد. (آماره "t" خارج بازه ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+ قرار گرفته و مقدار احتمال برابر با ۰/۰۰۲ است، که از ۰/۰۵ کوچک‌تر می‌باشد). باتوجه به مثبت بودن ضریب بتا، می‌توان گفت که نوع رابطه، مثبت و هم‌جهت است. بنابراین، در سطح اطمینان ۹۵٪، می‌توان انتظار داشت که با بهبود مهارت کارآفرینی در سازمان،

رفتار کارآفرینانه در سازمان بهبود پیدا کند و با تضعیف مهارت کارآفرینی در سازمان، رفتار کارآفرینانه در سازمان نیز تضعیف شود؛ و در نتیجه، فرضیه تحقیق در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌شود. فرضیه ۳: بین رفتار کارآفرینانه در سازمان و "موقعیت برتر استراتژیک" ارتباط معناداری وجود دارد.

$H_0$ : بین رفتار کارآفرینانه در سازمان و موقعیت برتر استراتژیک، رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

$H_1$ : بین رفتار کارآفرینانه در سازمان و موقعیت برتر استراتژیک، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

بر طبق نتایج بدست آمده از ضریب مسیر و آماره "t"، که در جدول (۶) مشخص شده است؛ متغیر رفتار کارآفرینانه در سازمان، در سطح اطمینان ۹۵٪، بر متغیر موقعیت برتر استراتژیک در سازمان، تأثیر معناداری دارد. (آماره "t"، خارج بازه  $-1/96$  تا  $+1/96$  قرار گرفته است و مقدار احتمال برابر با  $0/00$  است که از  $0/05$  کوچک‌تر می‌باشد). باتوجه به مثبت بودن ضریب بتا، می‌توان گفت که نوع رابطه، مثبت و هم‌جهت است. بنابراین، در سطح اطمینان ۹۵٪، می‌توان انتظار داشت که با بهبود رفتار کارآفرینانه در سازمان، موقعیت برتر استراتژیک بهبود یابد؛ و با تضعیف رفتار کارآفرینانه در سازمان، موقعیت برتر استراتژیک نیز تضعیف شود و در نتیجه، فرضیه تحقیق در سطح اطمینان ۹۵٪، تأیید می‌گردد.

فرضیه ۴: "فرهنگ سازمانی کارآفرینانه" بر رابطه میان "مهارت‌های کارآفرینی در سازمان" و "رفتار کارآفرینانه در سازمان" مؤثر است.

$H_0$ : فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بر ارتباط میان مهارت کارآفرینی و رفتار کارآفرینانه در سازمان، تأثیر ندارد.

$H_1$ : فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بر ارتباط میان مهارت کارآفرینی و رفتار کارآفرینانه در سازمان، تأثیر دارد.

همان‌طور که قبلاً توضیح داده شد، متغیر "فرهنگ سازمانی" به عنوان "متغیر میانجی" در مدل وجود دارد. این متغیر به صورت اثر متقابل میان فرهنگ سازمانی و مهارت کارآفرینی در سازمان، وارد مدل شده است. اکنون، با استفاده از ضریب مسیر مربوط به اثر متقابل میان فرهنگ سازمانی و مهارت کارآفرینی در سازمان، می‌توان فرضیه چهارم را آزمود. درواقع، اگر این ضریب مسیر معنادار باشد، فرضیه چهارم پذیرفته می‌شود (فرضیه صفر رد می‌شود) و اگر معنی‌دار نباشد، فرضیه چهارم رد می‌شود (فرضیه صفر پذیرفته می‌شود). باتوجه به جدول (۶)، مقدار احتمال مربوط به این مسیر، برابر با  $0/008$  است؛ که از  $0/05$  کوچک‌تر می‌باشد؛ بنابراین، در سطح اطمینان ۹۵٪، فرضیه صفر رد شده

و فرضیه تحقیق حاضر پذیرفته می‌شود. (علاوه بر مقدار احتمال که کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، مقدار آماره "t" نیز خارج از بازه ۱/۹۶- و ۱/۹۶+ قرار دارد).

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

نتایج تحقیق، بیانگر وجود رابطه معنادار (در سطح اطمینان ۹۵٪) بین "مهارت‌های کارآفرینی در سازمان" و "موقعیت برتر استراتژیک" بوده (ضریب بتا = ۰/۲۷۹)؛ و همچنین، رابطه میان "مهارت‌های کارآفرینی در سازمان" و "رفتار کارآفرینانه در سازمان" (ضریب بتا = ۰/۲۹۹) و نیز رابطه بین "رفتار کارآفرینانه در سازمان" و "موقعیت برتر استراتژیک" (ضریب بتا = ۰/۹۳۶) را در سطح اطمینان ۹۵٪ را تأیید می‌نماید.

علاوه بر این، نتایج نشانگر تأثیر (در سطح اطمینان ۹۵٪) "فرهنگ سازمانی کارآفرینانه" بر رابطه میان "مهارت‌های کارآفرینی در سازمان" و "رفتار کارآفرینانه در سازمان" می‌باشند (ضریب بتا = ۰/۳۱۰).

این پژوهش باتوجه به نقش مهمی که "موقعیت‌یابی" در بازار رقابتی دارد، انجام شده است. "جایگاه"، انعکاس‌دهنده این نکته می‌باشد که مصرف‌کنندگان چگونه عملکرد سازمان یا محصول/خدمت را بر مبنای ویژگی‌های خاصی، نسبت به رقبای آن ارزیابی می‌کنند. بنابراین، سازمان‌ها باید درک مشتریان نسبت به محصولات خویش را تقویت یا اصلاح نمایند.

"موقعیت‌یابی"، نقشی کلیدی در استراتژی بازاریابی ایفا می‌کند؛ چرا که به تجزیه و تحلیل بازار، مطالعه بخش‌های مختلف بازار و تحلیل رقبا می‌پردازد.

از سوی دیگر، "کارآفرینی" موضوعی است که در جوامع امروزی بسیار مورد توجه می‌باشد. بدون شک، "کارآفرینی" عاملی است که "مزیت رقابتی" ایجاد می‌نماید. این موضوع، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، با ساختار سنتی، بیشتر باید مورد نظر قرار گیرد.

نتایج این پژوهش، تأثیر مثبت "کارآفرینی سازمانی" بر "موقعیت استراتژیک" بانک ملی ایران را تأیید می‌نماید. پژوهشگر اعتقاد دارد که مهارت‌ها و رفتارهای کارآفرینانه در سازمان، منعکس‌کننده میزان کارآفرینی سازمانی است. باتوجه به نتایج، می‌توان مشاهده نمود که بانک ملی ایران به‌عنوان یک سازمان دولتی - تجاری، به‌سوی کارآفرینانه شدن هر چه بیشتر در حرکت است و این امر بر کسب موقعیتی بهتر در بازار، تأثیرگذار می‌باشد. به بیان دیگر، افزایش مهارت‌های کارآفرینانه در بانک

ملی ایران، به کسب مزیت رقابتی منجر می‌شود؛ که این امر جایگاهی بهتر در بازار را به ارمغان خواهد آورد.

از سوی دیگر، تحقق کارآفرینی در هر سازمانی، نیازمند بستری مناسب می‌باشد. این بستر مناسب، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه است. نتایج، حاکی از این است که علی‌رغم اینکه فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، پیشینه طولانی در بانک ملی ایران ندارد؛ اما فرهنگ سازمانی بانک ملی ایران به سوی کارآفرینانه شدن هر چه بیشتر در حرکت است.

نتایج بدست آمده در بخش موقعیت‌یابی، با نتایج "ترهنده" و "لطیفی" هم‌راستا می‌باشند. "صالح نیا" نیز در راستای جایگاه‌یابی استراتژیک و شناسایی منابع دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، با در نظر گرفتن جایگاه‌یابی استراتژیک، به‌عنوان ابزاری برای شناسایی منابع دستیابی به مزیت رقابتی، جایگاه‌یابی نام‌های تجاری در زمینه بانکداری را مورد توجه قرار می‌دهد و نتیجه می‌گیرد که کلیه عوامل مورد بررسی - شامل: سود و تسهیلات، سرعت در کار، کیفیت ارائه خدمات، موقعیت مکانی شعبه و کیفیت ارسال حواله - در سطح معناداری، در انتخاب بانک از سوی مشتریان تأثیرگذار می‌باشد.

نتایج تحقیق "عباس‌زاده"، "درویش"، "الوانی" و "صالحی صدقیانی" نیز نشان می‌دهد که در رابطه با استراتژی گرایش به کارآفرینی، عوامل فرهنگی و در بین عوامل سازمانی، برقراری روابط سازنده بین واحد سازمانی و حمایت مدیریت عالی از وضعیت مناسبی برخوردار بوده و نیز وجود تعارض سازمانی، سیستم پاداش نامناسب، وضعیت مناسبی ندارند. نتایج پژوهش حاضر نیز بر تأثیر فرهنگ کارآفرینانه سازمانی تأکید می‌کند.

نتایج پژوهش "کاظمی" و "آفاق ارجمندی نژاد" حاکی از این است که افراد نمونه به‌جای "جهت‌گیری کارآفرینانه"، بیشتر متمایل به حفظ "رفتار اداری" در سازمان هستند. که این نتایج با پژوهش حاضر، همخوانی ندارد.

همچنین یافته‌های این تحقیق، یافته‌های "کردنائیج"، "مقیمی"، "فقاتی"، "یزدانی" مبنی بر اثر معنادار مؤلفه‌های حمایت مدیریت، سیستم پاداش و سیستم کنترل، را تأیید می‌نماید. نتایج "مورنو" و همکارانش بر فرهنگ سازمانی تأکید دارد؛ که این موضوع در پژوهش حاضر نیز مشاهده می‌شود.



باتوجه به وجود رقابت شدید در بازارهای امروزی، داشتن موقعیت برتر استراتژیک، یکی از الزامات به حساب می‌آید. لذا، باتوجه به فرضیه اول، توصیه می‌شود که در امر کسب مهارت‌های کارآفرینانه در سازمان، تلاش مستمر و بیشتری به عمل آید.

نتایج بدست آمده از این پژوهش و همین‌طور پژوهش‌های پیشین، حاکی از نقش پررنگ فرهنگ سازمانی بر مهارت‌ها و رفتارهای کارآفرینانه در سازمان است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود تا هر چه بیشتر در تقویت فرهنگ کارآفرینانه در سازمان، تلاش گردد.

باتوجه به فرضیه دوم، تقویت رفتار کارآفرینانه در سازمان در دست‌یابی به موقعیت برتر استراتژیک مؤثر است؛ پس ضرورت دارد تا عوامل اثرگذار بر آن، شامل: بینش استراتژیک، کاهش کاغذبازی، ایجاد محیط کاری پر انرژی که حامی کارآفرینان درون‌سازمانی باشد را همواره مد نظر قرار داد.

سیستم ارزیابی و پاداش و محیط حمایتی، یکی از اثرگذارترین عوامل بر کارآفرینی سازمانی است؛ که هرگز نباید از نظر دور بمانند. یکی از ویژگی‌های سیستم پاداش سازمان‌های کارآفرین، شرکت دادن کارکنان در اجرای سیستم و نظارت بر توزیع پاداش‌هاست؛ که خود، باعث کاهش جو بدبینی در سازمان می‌شود.

برای رشد خلاقیت و نوآوری در محیط، لازم است تا مدیریت از افراد ریسک‌پذیر حمایت کند و از انجام طرح‌های آزمایشی کوچک پشتیبانی نماید و به کارکنان اجازه دهد تا مسئولیت فعالیت‌های کارآفرینانه را تقبل کنند.

## منابع

۱. احمدپور داریانی، محمود (۱۳۷۸). کارآفرینی: تعاریف، نظریات، الگوها، تهران: شرکت پردیس.
۲. اسماعیل پور، رضا؛ ملک اخلاق، اسماعیل و قضاوت، سمیه (۱۳۸۸). تعیین و ارتقا موقعیت استراتژیک پالایشگاه تهران بر مبنای مدل دلتا و رویکرد پویایی‌های سیستم. چشم‌انداز مدیریت شماره ۳۰، بهار ۱۳۸۸.
۳. آذر، عادل و مومنی، منصور (۱۳۸۳). آمار و کاربرد آن در مدیریت. تهران: انتشارات سمت.
۴. بحرینی‌زاده، منیجه و افشار جهانشاهی، حمیده (۱۳۹۰). جایگاه‌یابی در صنعت خدمات، دومین کنفرانس مدیریت اجرایی.
۵. بزائکو و همکاران (۱۳۸۵). اقتصاد استراتژی، (ترجمه: محمد توسلی). تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
۶. پیکارگو، کامبیز و علی اصغری، فرزانه (۱۳۸۷). کارآفرینی سازمانی و سازمان‌های کارآفرین. تهران: پژوهشکده تحقیقات استراتژیک، شماره ۲۰.
۷. ترهنده، فرید (۱۳۹۰). موقعیت‌یابی استراتژیک با در نظر گرفتن عوامل موفقیت‌زای "کونو" (مورد مطالعه شرکت پارت برق ایرانیان)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.
۸. حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۷). موقعیت‌یابی راهبردی، رهیافتی در تحقق سند چشم‌انداز و برتری اقتصادی در منطقه، ماهنامه نگرش راهبردی، سال نهم، شماره‌های ۹۵ و ۹۶، مهر و آبان.
۹. حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۹). اقتصاد مدیریت پیشرفته، تهران: انتشارات حامی.
۱۰. حمیدی‌زاده، محمدرضا و ترهنده، فرید (۱۳۹۱). تبیین استراتژی‌های موقعیت‌یابی بنگاه‌های اقتصادی، نشریه علمی-پژوهشی مدیریت فردا، سال یازدهم، شماره ۳۰.
۱۱. حمیدی‌زاده، محمدرضا و نیلچیان، مژده (۱۳۹۲). مهارت‌های کارآفرینی برای موقعیت برتر، مجله مدیریت، شماره ۱۷۳، آذر و دی ۹۲.
۱۲. خاکی، غلامرضا (۱۳۷۹). روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه‌نویسی، مرکز تحقیقات علمی کشور.
۱۳. سعیدی‌کیا، مهدی (۱۳۸۸). اصول و مبانی کارآفرینی. تهران: انتشارات کیا، چاپ پانزدهم.
۱۴. صالح‌نیا، منیره (۱۳۸۹). جایگاه‌یابی استراتژیک و شناسایی منابع دستیابی به مزیت رقابتی پایدار (مطالعه موردی: جایگاه‌یابی استراتژیک نام‌های تجاری در بخش بانکداری دولتی)، دومین کنفرانس بین‌المللی بازاریابی خدمات مالی.
۱۵. صمدآقایی، جلیل (۱۳۷۸). سازمان‌های کارآفرین، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۶. عالم تبریز، اکبر و تبریزی، بابک (۱۳۹۲). تئوری احتمالات و آمار کاربردی (تحلیل آماری)، تهران: انتشارات صفار.
۱۷. عباس‌زاده، حسن؛ درویش، حسن، الوانی، سید مهدی و صالحی صدقیانی، جمشید (۱۳۹۰). مطالعات مدیریت راهبردی شماره ۷، ۹۹-۱۱۶.

۱۸. عبدالملکی، جمال؛ یوسفی افراشته، مجید؛ پیرمحمدی، مهرداد؛ سبک‌رو، مهدی و محمدی، نوشیروان (۱۳۸۷). توسعه کارآفرینی، سال اول، شماره دوم، ۱۲۹-۱۰۳.
۱۹. فرهنگ، علی‌اکبر و صفرزاده، حسین (۱۳۸۶). کارآفرینی (مفاهیم، نظریه‌ها، مدل‌ها و کاربردها). تهران: مؤسسه کار و تأمین اجتماعی.
۲۰. قناتی، سوسن؛ کردنائیچ، اسداله و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۹). بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در دانشگاه تهران. توسعه کارآفرینی، سال سوم، شماره دهم، ۱۳۳-۱۱۵.
۲۱. قهرمانی، محمد؛ پرداختچی، محمدحسن و حسین‌زاده، طاهر (۱۳۸۹). فرهنگ سازمانی و رابطه آن با کارآفرینی سازمانی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۱، ۳۹-۲۵.
۲۲. کاتر، فیلیپ؛ سیتوال، ایوان و کتاجایا، هرماول (۱۳۹۰). بازاریابی ۳. (ترجمه: عبدالحمید ابراهیمی، صمد عالی، علیرضا بافنده، الناز علیزاده نراقی)، تیریز: سازمان مدیریت صنعتی.
۲۳. کاظمی، مصطفی و آفاق ارجمندی‌نژاد، افتخار (۱۳۸۹). بررسی کارآفرینی درون‌سازمانی با استفاده از مدل استیونسون، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی.
۲۴. کارت رایت، راجر (۱۳۸۳). سازمان‌های کارآفرین (ترجمه: علی پارسائیان) تهران: انتشارات ترمه چاپ اول.
۲۵. گلستان هاشمی، سید مهدی (۱۳۸۲). مبانی علم کارآفرینی. اصفهان: جهاد دانشگاهی.
۲۶. لطیفی، محمدمهدی (۱۳۹۰). تبیین و ارزیابی موقعیت‌یابی استراتژیک شرکت نودر در صنعت تولید درب. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
۲۷. مقیمی، سید محمد و رمضان، مجید، (۱۳۹۱). پژوهشنامه مدیریت، جلد یازدهم، تهران: انتشارات راه دانش.
۲۸. ناهید، مجتبی (۱۳۸۸). چیستی و چرایی کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی در یک نگاه. بررسی‌های بازرگانی، فروردین و اردیبهشت ۱۳۸۸، دوره ۷(۳۴): ۳۹-۵۸.
۲۹. نیلچیان، مزده و کسائی، مسعود (۱۳۹۱). راهبرد توسعه نیمرخ کارآفرینی دانش‌آموختگان آموزش عالی، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱۱، پاییز ۱۳۹۱، ۸۹-۱۰۷.
۳۰. ولی‌پور، هاشم و باصری، ستار (۱۳۸۹). موقعیت استراتژیک و ارزشیابی عملکرد شرکت. مجله حسابداری مدیریت، سال سوم، شماره پنجم، ۱۳-۲۹.
31. Adonisi, Mandla, Wyk, R. van (2012). The Influence of Market Orientation, Flexibility and Job Satisfaction on Corporate Entrepreneurship. *International Business & Economics Research Journal*, 11( 5), 477-486.
32. Cochran, T (1968). *Entrepreneurship*, In D.L.Sills(ed). International Encyclopedia of the Social Sciences, New York: Free Press.
33. Cornwall, J.R. & Perlman, B.(1990). *Organizational Entrepreneurship*, Boston, MA: Irwin (McGraw-Hill).

34. Echold, Ann & Neck, Christopher (1998). The Impact of Behaviors and Structure on Coporate Entrepreneurial Success. *Journal of Managerial Psychology*, 13(1/2).
35. Fry, Fred (1993). *Entrepreneurship: A Planning Approach*, West Publishing Company.
36. Hornsby ,Donald F. & kuratko, shaker, zahra (2000), *Middle Managers Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship*.
37. Kotler, P. (2006). *Marketing Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
38. Kuratko, Donald & Hodgetts, Richard (2001). *Entrepreneurship: a Contemporary Approach*, Harcourt College Publishers.
39. Lee, Jia-Sheng & Hsieh, Chia-Jung (2010). A Research in Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Business & Economics Research*, 8(9), 109-120.
40. Lober, Douglas (1998). Pollution Prevention as Corporate Entrepreneurship. *Journal of Organizational Change Management*, 11(1).
41. McClelland, D,(1962). *Buines Drive and National Achievemant*, Harvard Business Rview:40,99-112.
42. Moreno, I. P, Real, J. C; de la Rosa M. D . (2011). Human Capital Activity & Entrepreneurial Culture in Innovation. *Cuadernos de Economía Dirección de la Empresa*, 14(3), 139-150.
43. Robbins, Stephen P. (2005). *Essential of Organizational Behavior*, Eighth Edition, Prentice. Hall.
44. Rosetti, Joseph L. & Maceiko, Meghan (2009). An Investigation of Strategic Decision Making in Service Marketing through Case Study Development and Analysis. *College Teaching Methods & Styles Journal*, 5 (1), 37-42.
45. Thompson, John & Geoff Alvy & Lees Ann (1995). Social Entrepreneurship: a New Look at the People and the Potential. *Management Decision*, 38(5).
46. Walker, Boyd & Mullins, Larreche (2007). *Marketing Strategy (A Decision Focused Approach)* . McGraw-Hill.