



ارائه الگوی کارآفرینی استراتژیک در نهادهای عمومی (مورد مطالعه: شهرداری‌های استان قزوین)

دکتری کارآفرینی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

شیوا شهرامفر

استاد گروه مدیریت صنعتی و فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

اکبر عالم تبریز*

استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

حسام زند حسامی

استادیار گروه کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

کمال سخدری

نوع مقاله: پژوهشی

دریافت: ۹۹/۰۳/۲۲ پذیرش: ۹۹/۰۸/۰۳

چکیده: کارآفرینی استراتژیک، رویکردی بلندمدت و فراغیر به مقوله کارآفرینی است که به کارگیری آن در نهادهای عمومی مستلزم در نظرگیری اقتضایات ویژه‌ای است. این مقاله با هدف ارائه الگوی کارآفرینی استراتژیک در نهادهای عمومی انجام گرفته است. این مطالعه از منظر فلسفی مبتنی بر پارادایم تفسیری است و با رویکردی قیاسی- استقرایی انجام شده است. از منظر هدف یک پژوهش بنیادی است و از منظر روش پژوهش کیفی است. جامعه آماری شامل خبرگان نظری (استادان کارآفرینی) و خبرگان تجربی (مدیران شهرداری) است که از روش هدفمند برای نمونه‌گیری، استفاده شده است. نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت از دیدگاه یازده نفر از خبرگان استفاده شد. برای شناسایی مقوله‌های زیربنایی کارآفرینی استراتژیک از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است. برای ارائه الگو نیز از روش ساختاری- تفسیری استفاده شده است. تحلیل داده‌ها با نرمافزارهای MaxQDA و MicMac انجام شده است. براساس نتایج این تحلیل، مدیریت استراتژیک و رهبری کارآفرینانه بر سیاست‌های حمایتی دولت، مدیریت منابع مالی و استقرار فرهنگ کارآفرینانه تأثیر دارند. این عوامل نیز بر کارآفرینی استراتژیک و تفکر استراتژیک کارآفرینانه اثر می‌گذارند. در نهایت نیز به تحقیق و توسعه کارآفرینی سازمانی منجر می‌شوند. عناصر سطح چهار یعنی مدیریت استراتژیک و رهبری کارآفرینانه بیشترین تأثیر را بر کارآفرینی استراتژیک نهادهای عمومی دارند.

واژگان کلیدی: کارآفرینی استراتژیک، نهادهای عمومی، شهرداری قزوین، رویکرد آمیخته

طبقه‌بندی JEL: L26, L32, C38, N25

این امکان را برای کسبوکارها به وجود آورده‌اند تا با بهره‌برداری از فرصت‌هایی که در محیط کسبوکار وجود دارد، تحول ایجاد کنند، کسبوکارها را توسعه دهنده و در نهایت به خلق ارزش بپردازند (Lyver & Lu, 2018). کارآفرینان، توانایی شناخت فرصت‌هایی را دارند که به نظر می‌رسد افراد عادی آنها را نمی‌بینند و در کشف آنها ناتوان هستند. از سوی دیگر مدیریت استراتژیک با در اختیار قرار دادن ابزارها و الگوهای مختلف، کارآفرینان را قادر خواهند ساخت تا این فرصت‌های شناسایی شده برای معرفی محصولات و خدمات نو و سودمند برای بازار رقابتی بهره بگیرند و در نهایت با تکیه بر قابلیت‌های رقابتی، ارزش‌آفرینی کنند. بنابراین کارآفرینی استراتژیک یکی از کلیدی‌ترین ابزارها در دست مدیران سازمان‌ها برای شروع، توسعه و احیای فعالیت‌ها است (Gölgeci et al., 2017).

اگرچه در مطالعات مختلفی بر اهمیت کارآفرینان در رشد اقتصادی تأکید شده است اما این بدان معنا نیست که کارآفرینان تماماً به فعالیت‌های مولد مشغول می‌شوند. اگر بستر نهادی به گونه‌ای باشد که سود تقریبی در فعالیت‌های غیرسازنده زیاد باشد، در آن صورت کارآفرینان از این فرصت نیز استفاده خواهند کرد. بنابراین این نهادها هستند که بستر سودآوری را برای فرصت‌های سازنده به وجود می‌آورند و کارآفرینان از این فرصت‌ها در راستای ایجاد ثروت، بهره‌برداری می‌کنند (مشهدی احمد و اورعی، ۱۳۹۸). کارآفرینی در نهادهای عمومی، شباهت زیادی به کارآفرینی در شرکت‌های بزرگ دارد. نهادهای عمومی دارای سلسه‌مراتب رسمی هستند، گروه‌های ذی نفع متفاوتی دارند، فرهنگ سازمانی در آنها بسیار ثابت و تغییرناپذیر است، قوایی و رویه‌های فراوانی برای هدایت و تنظیم فعالیت‌ها دارند و مدیران سیستم‌های غیرمنعطفی را برای کنترل مالی، تخصیص هزینه‌ها و پاداش‌ها به کار می‌گیرند. همچنین مدیران از استقلال عمل زیادی برخوردار نیستند (تابع جماعت و همکاران، ۱۳۹۶).

۱- مقدمه

کارآفرینی، نیروی محرک توسعه است و با جایگزینی خلاقیت و نوآوری به جای فروش منابع نفتی، دستیابی به رشد و توسعه پایدار را میسر می‌سازد. در واقع، توسعه، با کالاهای مادی آغاز نمی‌شود بلکه این انسان است و نه طبیعت که منابع اصلی را فراهم می‌سازد و عامل اصلی توسعه اقتصادی از ذهن انسان برmi خیزد (طالبی و همکاران، ۱۳۹۳). نظر به اهمیتی که کارآفرینی دارد، این مفهوم دست‌خوش تغییراتی گردیده است و با رویکردی کلان باید به آن نگریست. کارآفرینی استراتژیک شامل انجام فعالیت‌های کارآفرینانه با دیدگاهی فraigir و بلندمدت است (Ferreira et al., 2017). از این منظر، شرکت‌ها به کارآفرینی استراتژیک روی آورده‌اند؛ زیرا این رویکرد به رشد و تولید ثروت منتهی می‌شود؛ بنابراین با توجه به روند روزافزون تغییر و تحولات محیطی، شرکت‌ها برای پاسخگویی اثربخش به نیازهای محیطی خویش، نیازمند کارآفرینی استراتژیک هستند (صفار و چرخکار، ۱۳۹۹). اهمیت کارآفرینی به حدی است که برخی از صاحب‌نظران، عصر حاضر را عصر کارآفرینی نامیده‌اند. از نظر آنان، افراد کارآفرین، انقلابی را هدایت می‌کنند که منجر به تحول و نوسازی اقتصاد در پهنه‌جهانی شده است. با کارآفرینی، توانایی خاصی درون سازمان ایجاد می‌شود و سازمان در راستای تحول اساسی، هدایت می‌شود (صادقی و جلالی، ۱۳۹۸). بنابراین مدیران سازمان‌ها باید شرایط را برای ظهور و بروز رفتارهای کارآفرینانه مهیا کنند. در این راستا یکی از اقدامات مدیریتی که منجر به تسهیل رفتار کارآفرینانه می‌گردد، اقدامات مدیریت استراتژیک است. ترکیب کارآفرینی و مدیریت استراتژیک، به کارآفرینی استراتژیک منجر می‌شود و در نهایت دسترسی به کشف و ایجاد فرصت‌های کارآفرینی را تسهیل می‌کند (Zhao et al., 2020).

هم کارآفرینی و هم مدیریت استراتژیک، رویکردهایی هستند که با ارائه الگوها و ابزارهای متنوع

مدل کارآفرینی استراتژیک در شهرداری‌های استان قزوین چگونه است؟

۲- پیشینه تحقیق

الف) پژوهش‌های خارجی

الایوبی^۱ و همکاران (۲۰۲۰) تحقیقی با عنوان «الزمات استفاده از کارآفرینی استراتژیک به عنوان نقطه ورود به پیشرفت نوآوری فنی (مطالعه موردنی: دانشکده فنی فلسطین- دیرالبلاء)» انجام دادند. این مطالعه با هدف تعیین تأثیر الزامات اجرای کارآفرینی استراتژیک در دستیابی به نوآوری فنی در دانشکده فنی فلسطین- دیرالبلاء از دیدگاه کارمندان انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که بین الزامات استفاده از کارآفرینی استراتژیک (رهبری، تفکر پیشگام، فرهنگ پیشگام، مدیریت منابع استراتژیک) و دستیابی به نوآوری فنی در دانشکده فنی فلسطین- دیرالبلاء همبستگی مثبت و قوی وجود دارد. همچنین از نظر آماری، تأثیر معناداری بین الزامات اجرای کارآفرینی استراتژیک (فرهنگ پیشگام، مدیریت منابع استراتژیک) و دستیابی به نوآوری فنی در دانشکده وجود دارد و متغیرهای باقیمانده نشان می‌دهد که تأثیر آنها ضعیف است.

شیرکووا^۲ و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان «کارآفرینی استراتژیک در روسیه در طول بحران‌های اقتصادی» به بررسی رابطه بین مؤلفه‌های کارآفرینانه و مؤلفه‌های استراتژیک کارآفرینی استراتژیک و تأثیر آنها بر عملکرد شرکت‌ها پرداختند. نتایج نشان دادند همبستگی مثبت و معناداری بین مؤلفه‌های کارآفرینانه کارآفرینی استراتژیک (SE) و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط روسیه در بحران‌های اقتصادی وجود دارد.

حداوی^۳ (۲۰۱۸) تحقیقی با عنوان «تأثیر پیش‌بینی استراتژیک بر کارآفرینی استراتژیک» انجام

کارآفرینی در نهادهای عمومی، اشاره به فعالیت‌های نوآورانه بخش عمومی در راستای همگامی با فناوری و تغییرات محیطی به منظور ارائه خدمات بهتر به شهروندان دارد. این رویکرد در راستای اهدافی چون ایجاد فرصت‌های اشتغال و بهبود رفاه عمومی، توسعه پیدا کرده است (Hayter et al., 2018). اگرچه کارآفرینی دولتی در مباحث دانشگاهی، به تازگی مورد توجه قرار گرفته است اما ریشه‌ای تاریخی و طولانی دارد. پس از جنگ جهانی دوم، سازمان‌های دولتی به ابزاری مهم تبدیل شدند که تمامی دولت‌های جهان به کمک آنها توسعه اقتصادی را به منظور دستیابی به اهداف خاص اجتماعی دنبال کنند (Arnold, 2019). بنابراین مؤسسات دولتی در فرایند توسعه بسیاری از کشورها، به ویژه در کشورهای در حال توسعه، نقش برجسته‌ای ایفا می‌کنند. به دلایل مختلفی، این سازمان‌ها در کشورهای جهان سوم، به مرور زمان کارایی خود را در پاسخگویی به نیازهای متنوع و رو به ترازید شهروندان از دست می‌دهند.

این مقاله با مطالعه مدل‌های مختلف در حوزه کارآفرینی استراتژیک در سازمان‌ها و نهادهای عمومی قصد دارد مدل کارآفرینی استراتژیک در شهرداری‌ها را طراحی کند. مدل‌های پیشین، در بیشتر موارد، در سازمان‌های خصوصی انجام شده‌اند و بسیاری از شاخص‌های این تحقیق برای سازمان‌های خصوصی می‌باشد. محققان با در نظر گرفتن این مسئله و تحلیل شاخص‌ها با استفاده از نظرات خبرگان و استادان شاخص‌های منطبق با نهادهای عمومی غیردولتی را استخراج و مدل مربوطه را تدوین کردند. این شاخص‌ها از لحاظ ماهیت و کاربرد با نهادهای دولتی و عمومی هماهنگ می‌باشند و می‌تواند در شهرداری‌ها کاربرد داشته باشد. با توجه به اینکه شهرداری‌ها می‌توانند با به کارگیری کارآفرینی استراتژیک از یک سازمان منفعل و غیرخلاق به یک سازمان پویا در حوزه نوآوری تبدیل شوند این مقاله در صدد پاسخگویی به سؤال زیر است:

معنی داری بر دیدگاه استراتژیک و گرایش و رفتار کارآفرینانه داشته باشد. متغیر مستقل شناخت کارآفرینانه، بر نتایج فردی و سازمانی تأثیرگذار است و تأثیر معنی داری نیز بر دیدگاه استراتژیک، معماری سازمانی و گرایش و رفتار کارآفرینانه داشته است. از بین سه متغیر وابسته میانی (دیدگاه استراتژیک، معماری سازمانی و گرایش و رفتار کارآفرینانه)، دو متغیر معماري سازمانی و گرایش و رفتار کارآفرینانه بر نتایج فردی و سازمانی تأثیر دارند و دیدگاه استراتژیک بر نتایج فردی و سازمانی بی تأثیر بوده است.

مصلح (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی رابطه ابعاد تفکر استراتژیک و کارآفرینی سازمانی مدیران آموزشی شهرستان پارسیان به تعداد ۱۵۰ نفر پرداخت. جامعه آماری شامل تمام مدیران آموزشی شهرستان پارسیان به تعداد ۱۵۰ نفر بود. در این پژوهش به منظور اندازه گیری متغیرهای مورد نظر از پرسشنامه تفکر استراتژیک و پرسشنامه کارآفرینی سازمانی استفاده شده است. به همین منظور، برای توصیف اطلاعات از روش های آمار توصیفی و استنباطی و برای بررسی فرضیه ها از ضریب همبستگی پیرسون و اسپیرمن استفاده شده است. یافته ها نشان داد ضریب همبستگی بین میزان ابعاد تفکر استراتژیک و کارآفرینی سازمانی مدیران آموزشی، در دو شیوه محاسبه همبستگی پیرسون و اسپیرمن معنادار است که این امر نشان دهنده همبستگی مثبت و مستقیم بین دو متغیر مورد بررسی است.

فتحی آق قلعه و جهانپور (۱۳۹۷) مقاله ای با عنوان «تأثیر یادگیری استراتژیک بر کارآفرینی سازمانی نقش واسطه ای چابکی استراتژیک» در شعب بانک رفاه استان آذربایجان شرقی پرداختند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری - حداقل مربعات جزئی بیانگر این است که یادگیری استراتژیک بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و یادگیری استراتژیک بر چابکی استراتژیک و چابکی استراتژیک بر کارآفرینی سازمانی

داد. این تحقیق با هدف تعیین تأثیر پیش بینی استراتژیک بر کارآفرینی استراتژیک در مؤسسات آموزش فنی با استفاده از روش تحلیلی و با استفاده از رگرسیون ساده و چندگانه انجام شد. نتایج نشان دادند که نقش مهمی در پیش بینی استراتژیک در کارآفرینی استراتژیک وجود دارد و مؤسسات موفق به پیش بینی استراتژیک توجه زیادی دارند.

زو و ووب^۱ (۲۰۱۵) به بررسی توسعه حکمرانی کارآفرینانه در منطقه دانگوان چین پرداختند و معتقدند به دلیل بحران های مالی و کاهش اقتصاد اجاره ای و ناکارآمدی حکمرانی، این سبک از حکمرانی به شکست می انجامد. آنها سه مرحله را در توسعه حکمرانی کارآفرینانه در منطقه دانگوان ترسیم کردند: مرحله اول شامل صنعتی سازی با سرمایه گذاری خارجی می باشد. در این مرحله حکمرانی کارآفرینانه از صنایع با ارزش افزوده پایین حمایت می کند. مرحله دوم توسعه اقتصاد قرضی است که با نابودی صنایع بومی همراه است و بومیان ناچار هستند به اقتصاد اجاره ای اتکا کنند و حکمرانی کارآفرینانه در شکل گیری تعاضی های کوچک را در برابر می گیرد. سومین مرحله، یک رشته بحران های اقتصادی است که بعد از بحران جهانی مالی به سلسله بحران های مالی در مناطق روسیه منجر می شود.

ب) پژوهش های داخلی

ضیائی کیا و همکاران (۱۳۹۸) تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین عوامل مؤثر بر استراتژی کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت های تحت پوشش سازمان توسعه و نوسازی معدن و صنایع معدنی ایران)» انجام دادند. پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین عوامل مؤثر بر استراتژی کارآفرینی صورت گرفت. نتایج نشان داد که از میان ۱۳ رابطه، ۹ رابطه تأیید شده است و تمامی روابط جهت مثبتی دارند. یافته ها نشان می دهد که متغیر مستقل محرك های بیرونی مستقیماً بر نتایج فردی و سازمانی بی تأثیر است اما توانسته است تأثیر

(Paek & Lee, 2018) مزیت‌های رقابتی پایدار می‌سازد (Boudreux, 2020). کارآفرینی همچنین استراتژی، آرایش مناسب منابع، محصولات، فرایندها و سیستمها را برای شرکتها برای مقابله با عدم اطمینان و در راستای دستیابی به اهداف بلندمدت تعیین می‌کند (Ireland & Webb, 2007).

کارآفرینی استراتژیک، به عنوان محرکی برای دستیابی به مزیت رقابتی در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، عمل می‌کند؛ زیرا در آن، کارآفرینی، به شناسایی فرصت‌ها و مدیریت استراتژیک به عنوان عاملی برای تبدیل فرصت‌ها به مزیت رقابتی درک می‌شود. مطالعات نشان داده‌اند که کارآفرینی استراتژیک دارای ابعادی است که به واسطه آنها در جستجوی فرصت‌های کارآفرینانه و کسب مزیت رقابتی می‌باشد (ملک‌الحاق و همکاران، ۱۳۹۲). کارآفرینی، راهبردی را به عنوان مفهومی تأثیرگذار بر میزان دستیابی سازمان‌های امروزی به موفقیت در مبادلات رقابتی با سایر رقبای خود معرفی کرده و معتقد‌ند که کارآفرینی راهبردی، صنایع و شرکتها را برای پاسخگویی مناسب به تغییرات محیطی مستمر که بسیاری از سازمان‌ها با آن مواجه هستند و همچنین توسعه مزیت‌های رقابتی پایدار توانمند می‌سازد. بنابراین، باید اشاره کرد که کارآفرینی راهبردی یک فعالیت کارآفرینی با دیدگاه راهبردی است می‌توان عمل کارآفرینانه را عملی راهبردی با ذهنیت کارآفرینانه دانست. در مجموع، کارآفرینی راهبردی، ترکیبی از دیدگاه‌های کارآفرینی (یعنی رفتار تعقیب فرصت) و راهبردی (یعنی تعقیب مزیت) به منظور پیشبرد و انجام اقدامات طراحی شده برای ایجاد ثروت است (Schröder et al., 2020).

کارآفرینی شامل یکپارچه کردن منابع و به کارگیری آنها برای ایجاد یک پیکره صنعتی و سازمانی است (Herrmann, 2010).

استراتژیک علاوه‌بر تأثیر مستقیم بر کارآفرینی سازمانی، دارای تأثیر غیرمستقیم معنادار از طریق چابکی استراتژیک می‌باشد.

ایرانزاده و گل محمدپور (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر کارآفرینی سازمانی پرداختند. جامعه آماری مورد مطالعه، کلیه کارکنان سازمان منطقه آزاد ارس به تعداد ۲۳۱ نفر می‌باشد. با توجه به محدود بودن جامعه آماری تحقیق، با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۱۴۰ نفر به دست آمد. برای آزمون فرضیات از آزمون‌های کولموگروف اسمیرنوف و رگرسیون خطی بهره گرفته شد. نتایج آزمون فرضیات نشان می‌دهد که تفکر استراتژیک با ابعاد تفکر سیستمی عزم استراتژیک، پیشروی براساس رویکرد علمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه و تفکر در زمان بر کارآفرینی سازمانی کارکنان سازمان منطقه آزاد ارس تأثیر مثبتی دارد.

۳- مبانی نظری

مطالعه در زمینه کارآفرینی استراتژیک از اوایل قرن بیست و یکم آغاز شد. در یک الگوی اولیه، چهار بعد کلیدی برای این مقوله شناسایی شد که عبارتند از: ذهنیت کارآفرینانه، مدیریت منابع انسانی استراتژیک، خلاقیت و توسعه نوآوری (Ireland & Webb, 2007).

مطالعات متعدد بعدی با نگاهی منتقادانه به این الگوی اولیه انجام شد و نتایج نشان داد مدیریت استراتژیک کارآفرینانه حوزه‌ای بسیار گسترده، فراگیر و پویا است (تابع جماعت و همکاران، ۱۳۹۶).

کارآفرینی استراتژیک از ادغام دانش مدیریت راهبردی و کارآفرینی حاصل می‌شود. بنابراین، تعریف واژه‌های راهبرد و کارآفرینی، اولین گام برای آشنایی بیشتر با کارآفرینی راهبردی می‌باشد. راهبرد، همان رفتارهای جستجوکننده مزیت‌ها است که شرکتها را قادر به استخراج ارزش از قلمروهای موجود و توسعه

تفکر کارآفرینی، هم پدیده‌ای فردی و هم اجتماعی است. همچنین یک تفکر کارآفرینانه، هم برای کارآفرینان مستقل و هم مدیران و کارکنان شرکت‌های فعلی برای اقدام کارآفرینانه مهم است (Morris, 2015). بنابراین، تفکر کارآفرینانه می‌تواند به تولید یک مزیت رقابتی کمک کند (Jan & Saqib, 2019) و برای کارآفرینی استراتژیک ضروری است. تفکر کارآفرینانه، تنها راه دستیابی به مزیت در دنیای کسب‌وکار رقابتی نیست، ولی عاملی است که موفقیت‌های آتی را در رقابت‌های کسب و کار ایجاد می‌کند (Webb et al., 2010). در حالی که استراتژی مربوط به مکانیزم‌های ارزش‌گذاری است، بعد کارآفرینی مربوط به ایجاد اشکال جدید ارزش از طریق ایجاد محصولات جدید، شرکت‌ها و بازارها است. از نظر هیت و همکاران (۲۰۰۱)، اقدامات کارآفرینی، اقداماتی است که شرکت‌ها از طریق آن شناسایی می‌شوند و سپس به دنبال بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینی که رقبا متوجه آن نشده یا به‌طور کامل استفاده نکرده‌اند می‌روند. بنابراین، امکان استفاده از این ایده که فرصت‌های کارآفرینی با فرصت‌های دیگر متفاوت است، وجود دارد؛ زیرا مربوط به کشف یا ایجاد روابط ابزارهای جدید است (Aldrich, 2017).

ایده کارآفرینی، شامل ویژگی‌هایی در راستای جستجو در زمینه فرصت‌ها، خطرات فراتر از امنیت و سرخست بودن در ارائه ایده‌هایی به منظور دستیابی به واقعیت می‌باشد. در بسیاری از موارد، تمرکز اقتصادی کارآفرینی می‌تواند دیدگاه‌هایی را ارائه کند، کارآفرینی نیاز را شناسایی کند و راه حلی را برای آن پیدا کند. فعالیت‌های کارآفرینی شامل توسعه و راهاندازی مشاغل جدید و بازاریابی در آنها است. کارآفرینی، مشاغل جدید را راهاندازی می‌کند، این رفتارها بیشتر برای شرکت‌های نوپا وجود دارد (Parker, 2018). فرصت کارآفرینی، یک فرصت اقتصادی غیرمنتظره است، این فرصت‌ها با توجه به ایده‌های مختلف در سازمانی ایجاد می‌شود. کارآفرینی به کشف فرصت‌ها و ایجاد فعالیت‌های اقتصادی جدید در

کارآفرینانه به تلاش‌های شرکت برای ایجاد مزیت رقابتی و ثروت کمک می‌کند (Michalski, 2013). یک نوع مشخص رهبری، رهبری کارآفرینانه است که توانایی تأثیر بر دیگران همراه با اداره استراتژیک منابع برای تأکید رفتار جستجوگر فرصت و مزیت است (Corbett et al., 2013). نیاز به متعادل کردن رفتار فرصت‌طلبانه (کارآفرینی) و رفتار مطلوب (مدیریت استراتژیک) نشان‌دهنده نگرانی اصلی مدیریت است. دستیابی به این تعادل، کارآفرینی استراتژیک نام‌گذاری شده است. ترکیبی از مدیریت استراتژیک و کارآفرینی مدت‌های است که به عنوان مسیری مهم برای عملکرد و رشد شرکت‌ها شناخته می‌شود (Caldart et al., 2010) و نکtaran^۱ و همکاران (۲۰۱۲) معتقدند که کارآفرینی و استراتژی از نظر مفهومی، تفکیک‌ناپذیر هستند و دو طرف یک سکه یکسان هستند. هیت^۲ و همکاران (۲۰۱۱)، کارآفرینی استراتژیک را برجسته کردن وابستگی متقابل یا مکمل دو مفهوم را به عنوان ادغام اقدامات کارآفرینانه (برای مثال، اقدامات جستجوی فرصت‌ها) و استراتژیک (برای مثال، اقدامات در جستجوی مزیت) برای طراحی و اجرای استراتژی‌های کارآفرینی ایجاد ثروت تعریف می‌کنند. مک‌گراث و مک میلان^۳ معتقدند که برای استقرار کارآفرینی استراتژیک موفق، تفکر کارآفرینانه مورد نیاز است. آنان کارآفرینی را یک روش تفکر درباره کسب‌وکار با تمرکز و تأکید بر مزایای عدم اطمینان مطرح می‌کنند (Kreiser, 2015). تفکر کارآفرینانه به عنوان اولین و مهم‌ترین عامل دستیابی به کارآفرینی استراتژیک مطرح بوده است. بر این اساس، استراتژی‌های موفق آینده درباره تفکر کارآفرینانه، بهترین مطالب را درباره مدل‌های قدیمی یعنی توانایی ایجاد یک حس مشترک، اقدام سریع و انعطاف‌پذیری تحت شرایط بسیار نامعین مطرح می‌کنند.

1- Venkataraman

2- Hitt

3- McGrath and MacMillan

برای به دست آوردن منابع مالی، رضایت شخصی و استقلال است (Askun & Yıldırım, 2011) و روندی است که موارد جدید را ایجاد می‌کند. فرد کارآفرین، احتمال عدم کسب سود را بررسی می‌کند. نهادهای اقتصادی برای کسب سود بیشتر به دنبال کسب موقعیت‌های جدید هستند. رقابت در بازار باعث ایجاد کاهش هزینه می‌شود، ضررهایی را ایجاد نمی‌کند و باعث ایجاد ارزش کالاهای خدمات بیشتر از سوی سازمان می‌شود. همچنین منجر به ارائه فرایندهای جدید و استفاده از فناوری‌های پیشرفته می‌شود. کارآفرینی هم در مشکلات اقتصادی و هم در مشکلات اجتماعی تأثیر مثبتی بر کسب درآمد می‌گذارد، باعث ایجاد محصولی جدید در جامعه می‌گردد و مطلوبیت محیط تجاری را به همراه خواهد داشت (Kelley et al., 2015).

به طور کلی، کارآفرینی استراتژیک، فصل مشترک تحقیقات مدیریت استراتژیک (جستجوی مزیت) و کارآفرینی (جستجوی فرصت) زمینه تحقیقی جدیدی است که هنوز اتفاق نظر چندانی در مورد تعریف، ابعاد و عناصر تشکیل‌دهنده آن وجود ندارد و محدود مدل‌های مطرح شده دچار محدودیت‌هایی هستند (رضوی و همکاران، ۱۳۹۳). از سوی دیگر، اتخاذ رویکردی کارآفرینانه در بخش دولتی در راستای پاسخگویی به انتقادهای وارد بر عملکرد سازمان‌های دولتی از جمله دغدغه‌های پیش‌روی سازمان‌های دولتی بهویژه در کشورهای در حال توسعه از جمله کشورمان است. برخلاف اهمیت این موضوع، متأسفانه مطالعات محدودی با رویکردی جامع‌گر در این زمینه انجام گرفته است (پیران‌نژاد و افخمی اردکانی، ۱۳۹۴). بنابراین به نظر می‌رسد که ابعاد کارآفرینی استراتژیک به‌طور عام و کاربرد آن در سازمان‌های عمومی به‌طور خاص، هنوز آن‌طور که باید، تبیین نشده است؛ لذا در این پژوهش با رویکردی اکتشافی، به مفهوم‌سازی کارآفرینی استراتژیک در نهادهای عمومی پرداخته خواهد شد.

سازمان مشغول است. کارآفرین باید از موقعیت‌های موجود بهره ببرد و توانایی‌های خود را برای سازماندهی و ایجاد فرصت‌های بهتر فراهم کند. مشکلاتی که در بازارهای کارآفرینی وجود دارد، دشواری مربوط به حمایت از حقوق مالکیت ایده‌هایی است که با حق اختراع کارآفرینان و سرمایه‌گذاران در این زمینه، هم‌خوانی ندارد (Hitt & Duane Ireland, 2017).

کارآفرین، عیوب بازار و ظرفیت نوآوری را برای ایجاد کاری جدید بررسی می‌کند. تأکید بر اهمیت شناخت کارآفرینی، زمینه‌ای برای توسعه کارآفرینی است که در مبحث مدیریتی حمایت می‌شود. کارآفرین باید شرایط کاری خود را بررسی و شرایط را انتخاب و تجزیه و تحلیل کند (Bosma & Levie, 2010).

کارآفرین کسی است که به عنوان یک فرد، موقعیت‌ها را بررسی و مدیریت می‌کند. از نظر کارل منگر¹؛ اقتصاددان اتریشی، افرادی که به دنبال کار هستند فرصت‌هایی را فراهم می‌کنند که سود برای آنها بالاتر باشد. وجود راه حل‌هایی جدید برای موقعیت‌های موجود، باعث ایجاد سود می‌شود. کارآفرین به دنبال روندی برای توسعه سرمایه‌گذاری می‌باشد. با ایجاد نوآوری در روش‌های جدید، منابع جدید، روش‌های تولید و شکل‌های جدید سازمانی، فرصت‌هایی را ایجاد می‌کنند. از نظر کارآفرینان، تقلید در کاری باعث از بین رفتن سود و کاهش آن می‌شود. کارآفرین، با اعمال هوشیاری، فرصت‌هایی را برای ایجاد سود ناشی از نبود برنامه‌ریزی موقت به دست می‌آورد (Martin et al., 2013).

به نقل از سازمان بین‌المللی کار، کارآفرین، فردی است با مجموعه‌ای از ویژگی‌هایی که به‌طور معمول شامل اعتماد به نفس، نتیجه‌گرا، ریسک‌پذیر، رهبر و آینده‌گرا است (علیدوست و لشگر آرا، ۱۳۹۲). کارآفرینی، فرایند ایجاد، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت بهمنظور تولید کالاهای خدمت‌های آتی همراه با صرف وقت، تلاش بسیار و پذیرش خطرهای مالی، روحی و اجتماعی

جلالی، ۱۳۹۱؛ الونی و بودلابی، ۱۳۹۱). همچنین برای نمونه‌گیری خبرگان از روش‌های غیراحتمالی و هدفمند توصیه شده است (نادری‌فر و همکاران، ۱۳۹۶). جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان نظری (استادان دانشگاه) و خبرگان تجربی (مدیران شهرداری قزوین) هستند. ملاک انتخاب خبرگان، حداقل ده سال تدریس در حوزه کارآفرینی استراتژیک می‌باشد یا اینکه در این زمینه دارای تألیفات علمی در قالب کتاب و مقاله باشند. در بخش کیفی این مطالعه به صورت هدفمند به انتخاب نمونه پرداخته شد. فرایند نمونه‌گیری، تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. براین اساس ۱۱ نفر از افراد واحد شرایط در این مطالعه شرکت کردند.

۴- روش تحقیق

مطالعه حاضر، یک مطالعه بنیادی است که با هدف ارائه الگوی کارآفرینی استراتژیک در نهادهای عمومی انجام شده است. این مطالعه از منظر فلسفی، مبتنی بر پارادایم تفسیری است که با رویکردی قیاسی- استقرایی انجام شده است. پژوهش حاضر از منظر نوع داده‌ها، با روش آمیخته (كمی-کیفی) انجام شده است و از منظر بازه زمانی گردآوری داده‌ها در دسته پژوهش‌های پیمایشی- مقطعي قرار دارد.

حجم نمونه در مطالعاتی که با روش کیفی و مصاحبه انجام می‌شوند معمولاً بین ۵ تا ۲۵ نفر توصیه شده است. به طور کلی، فرایند مصاحبه در تحلیل کیفی تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا می‌کند (رنجر و همکاران، ۱۳۹۱؛

جدول ۱- ملاک انتخاب خبرگان پژوهش

خبرگان حائز شرط	شرط	نماد	شاخص خبرگی
۲۲	$\alpha \geq 5$ سال یا بالای ۲۰	α	میزان تجربه مرتب
۱۶	تحصیلات تکمیلی (کارشناسی ارشد β)	β	سطح تحصیلات
۱۱	تجربه بالای ۱۵ سال و مدرک تحصیلات تکمیلی	$\alpha \cap \beta$	خبرگان نهایی

(Krippendorff, 2018). میزان همبستگی دیدگاه خبرگان با محاسبه ضریب هولستی (PAO) یا درصد توافق مشاهده شده، 0.825 به دست آمده که مقدار قابل توجهی است. با توجه به ایراداتی که به روش هولستی وارد است شاخص پی- اسکات^۲ نیز محاسبه شد که میزان آن 0.77 به دست آمد. سومین شاخص برآورد اعتبار تحقیقات کیفی، شاخص کاپای کوهن^۳ است. شاخص کاپای کوهن در این مطالعه 0.73 به دست آمد. در نهایت نیز از آلفای کرپیندروف استفاده شد و میزان آن در این مطالعه 0.79 برآورد گردید.

روش اصلی مورد استفاده در بخش کیفی، روش تحلیل محتوایی است و با استفاده از این روش به شناسایی مقوله‌های اصلی و فرعی کارآفرینی استراتژیک

برای گردآوری داده‌های پژوهش، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری- تفسیری استفاده شد. از آنجا که برای مطالعات کیفی که با هدف اکتشافی و طراحی الگو انجام می‌شوند مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته مناسب‌تر هستند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۳)، در این تحقیق نیز از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان استفاده شد. سپس از پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری- تفسیری برای طراحی الگوی پژوهش استفاده شده است.

برای سنجش روایی و پایایی مصاحبه‌های انجام شده، از چهار معیار استفاده شده است که عبارتند از: ضریب هولستی، ضریب پی اسکات، شاخص کاپای کوهن (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰؛ رنگریز و همکاران، ۱۳۹۶؛ Wang, 2011) و آلفای کرپیندروف^۱

2- Scott's pi

3- Cohen kappa

1- Krippendorff, K.

بین ۱۰ تا ۲۰ سال سابقه کاری و شش نفر نیز بالای ۲۰ سال تجربه کاری دارند.

برای ارائه الگوی کارآفرینی استراتژیک در نهادهای عمومی، مصاحبه‌های تخصصی نیم‌ساخت‌یافته با خبرگان صورت گرفت. در این مرحله، پیش از شروع مصاحبه، هشت پرسش باز در نظر گرفته شد و در طول فرایند مصاحبه این پیش‌بینی در نظر گرفته شد که سؤالات جدیدی نیز مطرح شود. برای اینکه پژوهشگران با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شوند اقدام به بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال (جست‌وجوی معانی و الگوها) گردید. سؤالات مصاحبه طراحی الگوی کارآفرینی استراتژیک در نهادهای عمومی در جدول ۲ ارائه شده است.

در نهادهای عمومی پرداخته شده. برای تحلیل محتوا از نرم‌افزار MaxQDA استفاده گردید و محاسبات MicMac مدل‌سازی ساختاری- تفسیری با نرم‌افزار انجام گرفت.

۵- یافته‌های تحقیق

بخش کیفی این مطالعه، براساس دیدگاه ۱۱ نفر از خبرگان حوزه مورد مطالعه انجام شده است. از نظر جنسیت، ۹ نفر مرد و ۲ نفر نیز زن می‌باشند. از نظر سنی، یک نفر کمتر از ۳۵ سال سن دارد، سه نفر بین ۳۵ تا ۴۵ سال سن دارند و هفت نفر نیز بالای ۴۵ سال هستند. از نظر تحصیلات، دو نفر از خبرگان تحصیلات کارشناسی ارشد و نه نفر دکتری دارند. در نهایت، پنج نفر

جدول ۲- سؤالات مصاحبه تحلیل محتوا

ردیف	سؤالات
۱	کارآفرینی استراتژیک در نهادهای عمومی به خصوص شهرباری‌ها را چگونه ارزیابی می‌کنید؟
۲	کدام عوامل را در حالت کلی بر کارآفرینی استراتژیک در نهادهای عمومی تأثیرگذار می‌دانید؟
۳	شاخص‌های مدیریت و رهبری که بر کارآفرینی استراتژیک در نهادهای عمومی تأثیر می‌گذارند، کدامند؟
۴	به نظر شما شاخص‌های منابع انسانی که بر کارآفرینی استراتژیک در نهادهای عمومی تأثیر می‌گذارند، کدامند؟
۵	به نظر شما محرك‌های بیرونی که بر کارآفرینی استراتژیک در نهادهای عمومی تأثیر می‌گذارند، کدامند؟
۶	به نظر شما عوامل سازمانی که بر کارآفرینی استراتژیک در شهرباری، نیل به کدام یک از اهداف تسهیل می‌شود؟
۷	به نظر شما بر اساس مدل‌ها و تئوری‌های ارائه شده، در صورت اجرای کارآفرینی استراتژیک در شهرباری، نیل به چه صورت می‌تواند باشد؟
۸	

به صورت فایل متن وارد نرم‌افزار شد بارها مورد مطالعه قرار گرفت و نکات کلیدی آن‌ها به صورت کد وارد نرم‌افزار MaxQDA شد. در مرحله کدگذاری باز ۳۶۴ کد، شناسایی گردید. در نهایت از طریق کدگذاری محوری، ۳ مقوله فرآگیر، ۸ مقوله سازمان‌دهنده و ۳۶ مضمون پایه دست پیدا شد. شاخص‌های الگوی کارآفرینی استراتژیک در نهادهای عمومی مستخرج از مصاحبه‌ها به روش تحلیل محتوا در جدول ۳ شاخص‌های الگوی کارآفرینی استراتژیک در نهادهای عمومی ارائه شده است.

نتایج مصاحبه‌ها با روش تحلیل محتوا تجزیه و تحلیل شد. برای این منظور، متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه و مرور شد. سپس داده‌ها به واحدهای معنایی در قالب جملات و پاراگراف‌های مرتبط با معنای اصلی شکسته شد. واحدهای معنایی نیز چندین بار مرور و سپس کدهای مناسب هر واحد معنایی نوشته و کدها براساس تشابه معنایی طبقه‌بندی شد. جریان تجزیه و تحلیل با اضافه شدن هر مصاحبه به همین ترتیب تکرار شد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. ملاک دستیابی به اشباع نظری رسیدن به تکرار در کدهای استخراجی بود. متن مصاحبه‌ها که پیش از آن

جدول ۳- شاخص‌های الگوی کارآفرینی استراتژیک در نهادهای عمومی

فراگیر	سازماندهنده	کدهای پایه
عوامل استراتژیک	مدیریت استراتژیک	عدم مقاومت در برابر تغییرات، تقویت منابع خلاق سازمانی، پیش‌بینی استراتژیک، به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات
	تفکر استراتژیک کارآفرینانه	ریسک‌پذیری افراد، ارائه ایده‌های خلاقانه، ارتقای مهارت‌های فردی، ویژگی‌های شخصیتی کارآفرین
عوامل کارآفرینانه	کارآفرینی استراتژیک	بهبود فرایندهای کاری، نهادینه‌سازی کارآفرینی، گسترش و توسعه نوآوری، ارزش و سودآفرینی، اشتغال‌زایی پایدار
	استقرار فرهنگ کارآفرینانه	اجرایی کردن استراتژی‌های مدون، بهبود مدیریت ارتباط با مشتری، افزایش یادگیری استراتژیک، افزایش ایده‌پردازی‌های نوآورانه
عوامل کارآفرینانه	رهبری کارآفرینانه	مدیریت استراتژیک روابط، برنامه‌ریزی راهبردی کارآفرینانه، استفاده از توان شوراهای شهری، استقرار مدیریت دانش، بازار آرایی و ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی
	مدیریت منابع مالی	تدوین استراتژی مشتری‌گرایی، به کارگیری منابع مالی مؤثر، تدوین برنامه‌های مشارکتی مالی، افزایش کیفیت نیروی انسانی، شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه
عوامل نهادی	سیاست‌های حمایتی دولت	عوامل قانونی و حقوقی، نظام آموزشی کشور، سیاست‌های تجاری، عوامل تأثیرگذار حاکمیتی
	تحقیق و توسعه سازمانی	میزان تخصیص بودجه و اعتبارات شهری، توسعه بازارهای مالی، ارتقای زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، چاپکی استراتژیک، انعطاف‌پذیری ساختاری

طراحی الگوی کارآفرینی استراتژیک در نهادهای عمومی

براساس الگوی تحقیق، گام بعدی شناسایی روابط درونی شاخص‌های شناسایی و ارائه الگوی کارآفرینی استراتژیک در نهادهای عمومی می‌باشد. برای طراحی الگوی نهایی، از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شده است. الگوی روابط بین شاخص‌های شناسایی شده با استفاده از الگوی مندرج در جدول ۴ تعیین شده است.

مفهوم‌های فراگیر در قالب عوامل استراتژیک، عوامل کارآفرینی و عوامل نهادی، دسته‌بندی شده‌اند. مدیریت استراتژیک، تفکر استراتژیک کارآفرینانه و کارآفرینی استراتژیک، عواملی سازمانی هستند که عناصر زیربنایی الگو را تشکیل می‌دهند. مقوله‌های سازماندهنده عوامل کارآفرینانه شامل استقرار فرهنگ کارآفرینانه، رهبری کارآفرینانه و مدیریت منابع مالی می‌باشند. مقوله‌های سازماندهنده عوامل نهادی نیز شامل سیاست‌های حمایتی دولت، تحقیق و توسعه سازمانی می‌باشند.

جدول ۴- علائم مورد استفاده در طراحی الگوی ساختاری-تفسیری

O	X	A	V	نماد
عدم وجود رابطه	رابطه دوسویه	متغیر زیر ن تأثیر دارد	متغیر ا بر ز تأثیر دارد	رابطه

با شناسایی روابط شاخص‌ها، ماتریس خودتعاملي ساختاری (SSIM) تشکیل شده است.

جدول ۵- ماتریس خودتعاملی ساختاری کارآفرینی استراتژیک

R&D	EL	SM	ECS	EST	FRM	SE	GSP	SSIM
0	A	A	X	0	X	V		سیاست‌های حمایتی دولت (GSP)
V	A	A	0	X	A			کارآفرینی استراتژیک (SE)
V	A	A	X	V				مدیریت منابع مالی (FRM)
V	A	A	A					تفکر استراتژیک کارآفرینانه (EST)
V	A	A						استقرار فرهنگ کارآفرینانه (ECS)
V	X							مدیریت استراتژیک (SM)
V								رهبری کارآفرینانه (EL)
								تحقيق و توسعه کارآفرینی سازمانی (R&D)

رابطه ۱: تعیین ماتریس دسترسی نهایی

$$A + I \\ M = (A + I)^n$$

ماتریس A ماتریس دسترسی اولیه ماتریس همانی و ماتریس دسترسی نهایی است. عملیات به توان رساندن ماتریس طبق قوانین بولین^۲ (رابطه ۲) صورت می‌گیرد.

رابطه ۲: قوانین بولینی

$$1 \times 1 = 1; \quad 1 + 1 = 1$$

(آذر و غلامزاده، ۱۳۹۸)

ماتریس دسترسی نهایی در جدول ۶ ارائه شده است.

ماتریس دریافتی (RM)^۱ از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک به دست می‌آید. در ماتریس دریافتی، درایه‌های قطر اصلی، برابر یک قرار می‌گیرد. همچنین برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر A منجر به B شود و B منجر به C شود در این صورت باید A منجر به C شود. یعنی اگر براساس روابط ثانویه باید تأثیرات مستقیم لحاظ شده باشد اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. رابطه ۱ روش تعیین دسترسی را با استفاده از ماتریس مجاورت نشان می‌دهد:

جدول ۶- ماتریس دستیابی پس از سازگاری

R&D	EL	SM	ECS	EST	FRM	SE	GSP	TRM
1*	0	0	1	1*	1	1	1	سیاست‌های حمایتی دولت (GSP)
1	0	0	0	1	0	1	0	کارآفرینی استراتژیک (SE)
1	0	0	1	1	1	1	1	مدیریت منابع مالی (FRM)
1	0	0	0	1	0	1	0	تفکر استراتژیک کارآفرینانه (EST)
1	0	0	1	1	1	1*	1	استقرار فرهنگ کارآفرینانه (ECS)
1	1	1	1	1	1	1	1	مدیریت استراتژیک (SM)
1	1	1	1	1	1	1	1	رهبری کارآفرینانه (EL)
1	0	0	0	0	0	0	0	تحقيق و توسعه کارآفرینی سازمانی (R&D)

که از طریق متغیر C_i می‌توان به آنها رسید. مجموعه پیش‌نیاز (ورودی یا اثرپذیری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق آنها می‌توان به متغیر C_i رسید.

پس از تشکیل ماتریس دستیابی برای تعیین روابط و سطح‌بندی شاخص‌ها باید مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز، شناسایی شود. برای متغیر C_i مجموعه دستیابی (خروجی یا اثرگذاری‌ها) شامل متغیرهایی است

جدول ۷- مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح

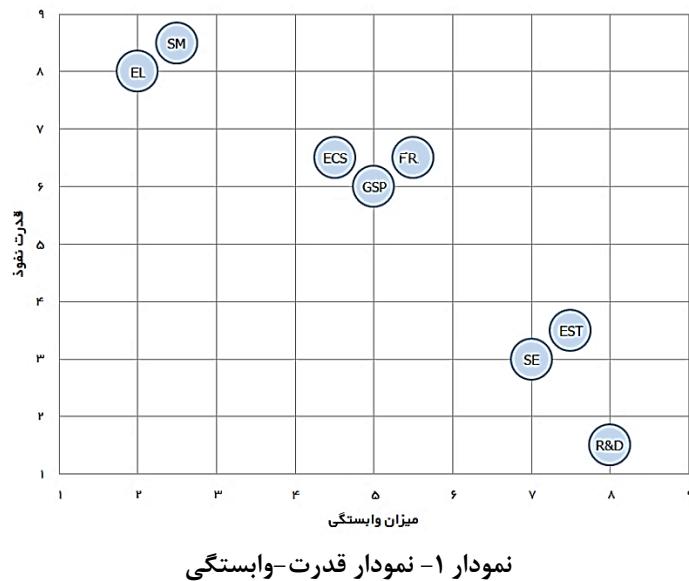
اشتراک	ورودی: اثرپذیری	خروجی: اثرگذاری	متغیرها
GSP,HRM,ECS	GSP,HRM,ECS,SM,EL	D&GSP,SE,HRM,EST,ECS,R	GSP
SE,EST	GSP,SE,HRM,EST,ECS,SM,EL	D&SE,EST,R	SE
GSP,HRM,ECS	GSP,HRM,ECS,SM,EL	D&GSP,SE,HRM,EST,ECS,R	HRM
SE,EST	GSP,SE,HRM,EST,ECS,SM,EL	D&SE,EST,R	EST
GSP,HRM,ECS	GSP,HRM,ECS,SM,EL	D&GSP,SE,HRM,EST,ECS,R	ECS
SM,EL	SM,EL	D&GSP,SE,HRM,EST,ECS,SM,EL,R	SM
SM,EL	SM,EL	D&GSP,SE,HRM,EST,ECS,SM,EL,R	EL
D&R	D&GSP,SE,HRM,EST,ECS,SM,EL,R	D&R	D&R

که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مدیران می‌شود. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود. نمودار ۱، قدرت- وابستگی را برای متغیرهای موردمطالعه نشان می‌دهد.

مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای هر عنصر در تشکیل ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی (تحلیل MICMAC) مورد استفاده قرار می‌گیرد. ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی در جدول ۸ ارائه شده است. در الگوی (ISM) روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شده است

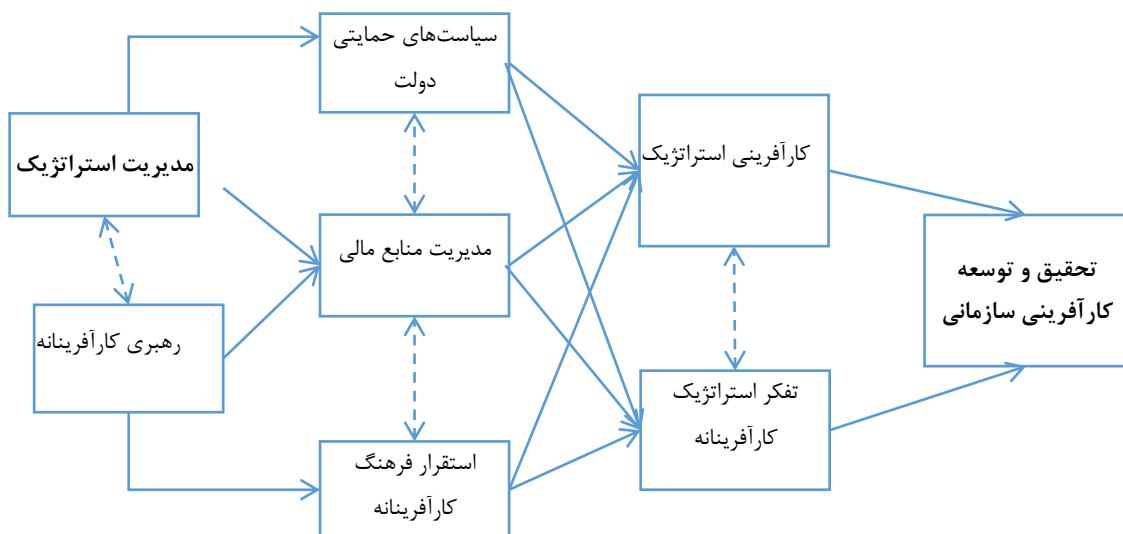
جدول ۸- قدرت نفوذ و میزان وابستگی شاخص‌های کارآفرینی استراتژیک

سطح	قدرت نفوذ	میزان وابستگی	نماد
۳	۶	۵	سیاست‌های حمایتی دولت (GSP)
۲	۳	۷	کارآفرینی استراتژیک (SE)
۳	۶	۵	مدیریت منابع مالی (FRM)
۲	۳	۷	تفکر استراتژیک کارآفرینانه (EST)
۳	۶	۵	استقرار فرهنگ کارآفرینانه (ECS)
۴	۸	۲	مدیریت استراتژیک (SM)
۴	۸	۲	رهبری کارآفرینانه (EL)
۱	۱	۸	تحقیق و توسعه کارآفرینی سازمانی (D&R)



نفوذ و میزان وابستگی مشابهی دارند؛ بنابراین متغیرهای پیوندی هستند. شایان ذکر است که هیچ متغیری نیز در ربع اول یعنی ناحیه خودمختار قرار نگرفته است. پس از تعیین روابط و سطح شاخص‌های مذکور، می‌توان آن‌ها را به شکل الگویی طراحی کرد. به همین منظور ابتدا شاخص‌ها بر حسب سطح آن‌ها به ترتیب از بالا به پایین تنظیم می‌گردد. در پژوهش حاضر شاخص‌های کیفی در شش سطح قرار گرفته‌اند. الگوی نهایی کارآفرینی استراتژیک در نهادهای عمومی نمایش داده شده است.

براساس نمودار ۱ قدرت نفوذ-وابستگی متغیرهای مدیریت استراتژیک (SM) و رهبری کارآفرینانه (EL) قدرت نفوذ بالا و تأثیرپذیری کمی دارند و در ناحیه متغیرهای مستقل قرار گرفته است. متغیرهای تحقیق و توسعه کارآفرینی سازمانی (R&D)، کارآفرینی استراتژیک (SE) و تفکر استراتژیک کارآفرینانه (EST) نیز از وابستگی بالا اما نفوذ اندکی برخوردار هستند؛ بنابراین متغیرهای وابسته محسوب می‌شوند. متغیرهای سیاست‌های حمایتی دولت (GSP)، مدیریت منابع مالی (ECS) و استقرار فرهنگ کارآفرینانه (FRM) قدرت



شکل ۱ - الگوی کارآفرینی استراتژیک در نهادهای عمومی

براساس نتایج پژوهش، آموزش عنصر کلیدی در رهبری کارآفرینانه است که هم در خصوص منابع انسانی سازمان و هم در رابطه با شهر وندان، جاری است. در صورتی که برنامه‌های آموزشی و یادگیری سازمانی، در ساختار کارشناسی و مدیران سازمان نهادینه شود و در نظام انگیزشی آنها تأثیرگذار باشد، می‌تواند در افزایش کیفیت پیامدهای حاصل از کارآفرینی استراتژیک در شهرداری استان قزوین مؤثر باشد. در نتایج مطالعات پیک و لی^۲ (۱۳۹۸) و صادقی و جلالی (۱۳۹۸) نیز به اهمیت مؤلفه آموزش در کارآفرینی اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر، هم خوانی دارد. به طور کلی، گرایش به کارآفرینی، نقشی زیربنایی و اصلی را در ورود اثربخش سازمان‌ها به فرایند کارآفرینی ایفا می‌کند.

به سیاست‌گذاران و مدیران عالی کشور پیشنهاد می‌گردد تا بسترها و تمهدیات مناسب را برای اشاعه و گسترش گرایش به کارآفرینی در تمامی سطوح عملیاتی فراهم کند که در صورت تحقق این امر رشد و شکوفایی نهادهای عمومی نظیر شهرداری از طریق نتایج و آثار کارآفرینی فراهم خواهد شد. کارآفرینی استراتژیک که فعالیتهای کارآفرینی را از دیدگاه استراتژیک تعریف می‌کند، به نهادهای عمومی کمک می‌کند تا عملکرد خود را افزایش و مزیت رقابت پایدار را از طریق افزایش سودآوری یا سهم بازار توسعه دهند. بنابراین، نهادهای عمومی که خواهان رسیدن به مزیت رقابتی امروز و فردا می‌باشند باید یا ذ بگیرند که چگونه کارآفرینی را با مدیریت استراتژیک ادغام کنند و باید کارآفرینی استراتژیک ایده‌آل را اعمال کنند. با توجه به سطح فرهنگی، روابط اجتماعی، نظام آموزشی، نوع حمایت‌های دولتی، زیرساخت‌های اجتماعی، دسترسی به سرمایه‌های خط‌پذیر، مهارت‌های کسب‌وکار و سطح فناوری، سطح کارآفرینی در بین نهادهای عمومی بسیار متفاوت است. امروزه شهرها و شهرداری‌ها از لحاظ مدیریتی و برنامه‌ریزی با شرایطی متغیر روبرو هستند. افزایش

براساس نتایج این تحلیل مدیریت استراتژیک و رهبری کارآفرینانه بر سیاست‌های حمایتی دولت، مدیریت منابع مالی و استقرار فرهنگ کارآفرینانه تأثیر دارد. این عوامل نیز بر کارآفرینی استراتژیک و تفکر استراتژیک کارآفرینانه اثر می‌گذاردند. در نهایت نیز به تحقیق و توسعه کارآفرینی سازمانی منجر می‌شوند. عناصر سطح چهار یعنی مدیریت استراتژیک و رهبری کارآفرینانه بیشترین تأثیر را در کارآفرینی استراتژیک نهادهای عمومی دارند. به همین ترتیب از میزان تأثیرگذاری در سطوح بعد کاسته می‌شود و متغیرهای هم‌سطح، تعامل متقابل با هم دارند.

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

این پژوهش با هدف ارائه الگوی کارآفرینی استراتژیک در نهادهای عمومی انجام شده است. براساس نتایج پژوهش مشخص گردید که دو مؤلفه رهبری کارآفرینانه و مدیریت استراتژیک به عنوان تأثیرگذارترین عناصر و به عنوان عناصر بسترساز (زمینه‌ساز) در مدل کارآفرینی استراتژیک در نهادهای عمومی محسوب می‌شوند. در نتایج پیران نژاد و افخمی اردکانی (۱۳۹۴) و ژائو^۱ و همکاران (۲۰۲۰) نیز به مؤلفه رهبری کارآفرینانه اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر سازگار است. در این راستا پیشنهاد می‌شود مدیران ذی‌ربط شهرداری قزوین می‌توانند با استفاده از توان شوراهای شهری به مدیریت استراتژیک روابط پیردادزنند. این مهم، مدیران را در راستای استقرار مدیریت دانش همراهی می‌کند. آنچه در مدل کارآفرینی استراتژیک نباید از دید مدیران شهرداری مغفول بماند، بازارایی و ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی است که باید برای اجرای آن، تدبیری مفید اتخاذ گردد. همچنین تدوین برنامه‌ریزی راهبردی کارآفرینانه در جهت تقویت رهبری کارآفرینانه در شهرداری توصیه می‌گردد.

کرده است. نویسنده‌گان از مدیران نهادهای عمومی و شهرداری‌های استان قزوین که تجربیات خود را با محققان به اشتراک گذاشته‌اند، قدردانی می‌کنند.

۷- منابع

- آذر، عادل؛ غلامزاده، رسول. (۱۳۹۸). کمترین مربعات جزئی. تهران: نگاه دانش.
- الوانی، مهدی؛ بودلایی، حسن. (۱۳۹۱). پدیدارشناسی در مطالعات کارآفرینی. *فصلنامه علوم مدیریت/ ایران*, ۱۹(۵)، ۳۳-۶۱.
- ایرانزاده، سلیمان؛ گل محمدپور، اکبر. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: سازمان منطقه آزاد تجارتی- صنعتی ارس). سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و مهندسی صنایع.
- پیران‌نژاد، علی؛ افخمی اردکانی، مهدی. (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر کارآفرینی در سازمان‌های دولتی. *نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی*, ۱۳(۳)، ۷۶۳-۷۸۴.
- تابع جماعت، مasha'alleh؛ موسی‌خانی، مرتضی؛ الوانی، سید مهدی؛ داوری، علی. (۱۳۹۶). الگوی کارآفرینی استراتژیک: مطالعه موردنی وزارت نیرو. *فصلنامه پژوهش‌های سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی انرژی*, ۲۷(۳)، ۱۷۱-۲۰۰.
- حالی، رستم. (۱۳۹۱). نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی. *محله تحقیقات کیفی در علوم سلامت*, ۱۱(۱۰)، ۴۳۱۰-۳۲۰.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، مهدی؛ آذر، عادل. (۱۳۹۳). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: صفار.
- رضوی، سید مصطفی؛ احمدپور داریانی، محمود؛ شهریاری، سلطان علی. (۱۳۹۴). طراحی مدل مفهومی کارآفرینی استراتژیک بر مبنای رویکرد پیکربندی. *نشریه توسعه کارآفرینی*, ۲۳(۷)، ۳۷-۵۵.
- رنجر، هادی؛ حق‌دوست، علی‌اکبر؛ صلصالی، مهوش؛ خوشدل، علیرضا؛ سلیمانی، محمدعالی؛ بهرامی، نسیم. (۱۳۹۱). نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع. *نشریه پژوهش علوم سلامت و نظامی*, ۱۰(۳)، ۲۳۸-۲۵۰.

انتظارات و نیازهای مردم، کاهش منابع مالی و تخریب محیط‌زیست، پیچیدگی اجتماعی و کالبدی شهر، از جمله مشکلاتی است که مدیران شهری با آن مواجه‌اند. نقش نهادهای عمومی در رفع معضلات موجود عبارت است از: فعال کردن، درگیر ساختن و هماهنگ کردن اقدامات گروههای متنوع شهری، برای ارائه خدمات متنوع و نوین به شهروندان. هرچه تغییرات در سطح محیط داخل و خارج سازمان بیشتر باشد، نیاز به ابزار مناسب برای مقابله با این تغییرات بیشتر احساس می‌شود و یکی از این ابزارها و شیوه‌ها، برنامه‌ریزی استراتژیک است. همچنین نهادهای عمومی عصر حاضر با تحولات و تهدیدات وسیعی در زمینه‌های گوناگون روبرو هستند. تضمین و تداوم حیات و بقای نهادهای عمومی نیازمند ارائه راه حل‌ها و روش‌های نوین در راستای مقابله با معضلات است که به نوآوری و ابداع و خلق خدمات جدید بستگی دارد. شایان ذکر است که بسیاری از این مشکلات و موانع توسط کارآفرینان یک جامعه قابل حل است. افراد کارآفرین، موتور حرکت توسعه اقتصادی و عامل اصلی ایجاد خلاقیت و نوآوری هستند. از آنجایی که خلاقیت و نوآوری و توان کشف فرصت‌های جدید از بارزترین ویژگی‌های کارآفرینان است و همچنین اصولاً خصوصیات روانی افراد (استقلال‌طلبی، نیاز به پیشرفت، ریسک‌پذیری و ...) شرایط خاصی را می‌طلبد؛ لذا شناخت ویژگی‌های روحی و روان‌شناسی کارآفرینان، بستری مناسب برای جذب و رشد آنها خواهد بود. شایان ذکر است که هرچه در یک جامعه به ابعاد روحی و روانی کارآفرینان توجه خاص و ویژه‌ای شود می‌توان بهتر و سریع‌تر به توسعه کار و کارآفرینی پرداخت.

قدرتانی

این مطالعه، بخشی از رساله دکتری با عنوان «طراحی و تبیین مدل کارآفرینی استراتژیک در نهادهای عمومی (موردمطالعه شهرداری‌های استان قزوین)» است که دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین از آن پشتیبانی

- مشهدی احمد، محمود؛ اورعی، آترینا. (۱۳۹۸). بررسی رابطه دوسویه نهادها و کارآفرینی. *نشریه مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی*, ۹(۳۲)، ۴۳-۲۴.
- مصلح، عبدالرحمن. (۱۳۹۷). بررسی رابطه ابعاد تفکر استراتژیک و کارآفرینی سازمانی مدیران آموزش شهرستان پارسیان. *چهارمین همایش علمی پژوهشی استانی از نگاه معلم*، ملک‌الاخصاق، اسماعیل؛ مرادی، محمود؛ درستکار احمدی، ناهید؛ مهدی‌زاده، مهران. (۱۳۹۲). *کارآفرینی استراتژیک و دستیابی به مزیت رقابتی: مطالعه تجربی در حوزه صنعتی‌سازی صنعت ساختمان و مسکن ایران*. *فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه*, ۲۶(۴)، ۴۸-۲۵.
- نادری‌فر، مهین؛ گلی، حمیده؛ قلچایی، فرشته. (۱۳۹۶). گلوله برای روشنی هدفمند در نمونه‌گیری تحقیقات کیفی. *نشریه گام‌های توسعه در آموزش پزشکی*, ۴۱(۱۴)، ۱۰۱-۱۲۱.
- Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study-Palestine Technical College-Deir al-Balah.
- Aldrich, H. (2017). Learning together: National differences in entrepreneurship research. *The Blackwell handbook of entrepreneurship*, 5-25.
- Arnold, A. (2019). Being alert: bridging theory and practice in public sector entrepreneurship. *International Journal of Public Sector Management*.
- Askun, B., & Yıldırım, N. (2011). Insights on entrepreneurship education in public universities in Turkey: creating entrepreneurs or not?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 663-676.
- Bosma, N. S., & Levie, J. (2010). Global Entrepreneurship Monitor 2009 Executive Report.
- Boudreaux, C. J. (2020). The importance of industry to strategic entrepreneurship: evidence from the kauffman firm survey. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 20(1), 93-114.
- رنگریز، حسن؛ نووه ابراهیم، عبدالرحیم؛ آراسته، حمید؛ سلطانیه، فرزاد. (۱۳۹۶). طراحی الگوی شایستگی‌های استراتژیک مدیران کارکردی با استفاده از روش تحلیل مضمون. *فصلنامه مدیریت آموزشی سازمان‌ها*, ۶(۹۶)، ۹-۴۹.
- صادقی، عباس؛ جلالی، علیرضا. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر قابلیت سنجش بازار بر خلق دانش و نوآوری فرایندی و تولید با نقش تعديل کننده جهت‌گیری کارآفرینی استراتژیک. *سومین کنفرانس ملی مطالعات نوین مدیریت و حسابداری در ایران*.
- صفار، محمد؛ چرخکار، محمدصادق. (۱۳۹۹). نقش کارآفرینی استراتژیک در شناسایی و کشف فرصت‌های کارآفرینی. *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*, ۴(۳)، ۱۰۰-۱۱۲.
- ضیائی‌کیا، عباس؛ محربی، جواد؛ داوری، علی. (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین عوامل مؤثر بر استراتژی کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت‌های تحت پوشش سازمان توسعه و نوسازی معدن و صنایع معدنی ایران). *نشریه مدیریت کسب و کار*, ۱۴۴، ۶۶-۸۳.
- طالبی، کامبیز؛ داوری، علی؛ تقیوی، نگارسادات. (۱۳۹۳). شناسایی تأثیر کارآفرینی استراتژیک بر عملکرد مالی و غیرمالی (مورد مطالعه: شرکت فناپ). *مجله توسعه کارآفرینی*, ۷(۴)، ۶۳۵-۶۵۱.
- عبدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ‌زاده، محمد. (۱۳۹۰). تحلیل محتوا و شبکه مضماین: روشنی ساده و کلارمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی*, ۵(۱۰)، ۱۵۱-۱۹۸.
- علیدوست، سمية؛ لشگرآرا، فرهاد. (۱۳۹۲). موانع توسعه کارآفرینی زنان روستایی (مطالعه موردی: شهرستان گرمسار). *مجله پژوهش‌های ترویج و آموزش کشاورزی*, ۱۶(۱)، ۱۶-۷.
- فتحی آق قلعه، سولماز؛ جهانپور، کیارش. (۱۳۹۷). تأثیر یادگیری استراتژیک بر کارآفرینی سازمانی نقش واسطه‌ای چابکی استراتژیک. *سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و توسعه*.

- 17
- Caldart, A., Vassolo, R., & Silvestri, L. (2010). Induced variation in administrative systems: experimenting with contexts for innovation. in academy of management proceedings (Vol. 2010, No. 1, pp. 1-7). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Corbett, A., Covin, J. G., O'Connor, G. C., & Tucci, C. L. (2013). Corporate entrepreneurship: State-of-the-art research and a future research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 30(ARTICLE), 812-820.
- Ferreira, J. J., Ratten, V., & Dana, L. P. (2017). Knowledge spillover-based strategic entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 161-167.
- Gölgeci, I., Larimo, J., & Arslan, A. (2017). Institutions and dynamic capabilities: Theoretical insights and research agenda for strategic entrepreneurship. *Scandinavian Journal of Management*, 33(4), 243-252.
- Haddawee, A. H. (2018). The impact of strategic foresight on strategic entrepreneurship. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 5(5), 4687-4692.
- Hayter, C. S., Link, A. N., & Scott, J. T. (2018). Public-sector entrepreneurship. *Oxford review of economic policy*, 34(4), 676-694.
- Herrmann, A. M. (2010). Against the Schumpeterian mainstream: a review of institutional approaches to entrepreneurship. *Socio-Economic Review*, 8(4), 735-746.
- 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*, 25(2), 57-75.
- Hitt, M., & Duane Ireland, R. (2017). The intersection of entrepreneurship and strategic management research. *The Blackwell handbook of entrepreneurship*, 45-63.
- Holsti, O. R. (1969). Content analysis for the social sciences and humanities, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business horizons*, 50(1), 49-59.
- Jan, S., & Saqib, N. (2019). Revisiting Strategic Entrepreneurship in Light of Various Models and Theories: A Conceptual Study. *Research Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(1), 73-79.
- Kelley, D. J., Baumer, B. S., Brush, C., Greene, P. G., Mahdavi, M., Cole, M. M. M., ... & Heavlow, R. (2017). Women's entrepreneurship 2016/2017 Report. Global Entrepreneurship Research Association.
- Kreiser, P. M. (2015). National Culture and Entrepreneurial Orientation. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-4.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.
- Lyver, M. J., & Lu, T. J. (2018). Sustaining innovation performance in SMEs: Exploring the roles of strategic entrepreneurship and IT capabilities. *Sustainability*, 10(2), 442.
- Martin, B. C., McNally, J. J., & Kay, M. J. (2013). Examining the formation of human capital in entrepreneurship: A meta-analysis of entrepreneurship education outcomes. *Journal of business venturing*, 28(2), 211-224.
- Michalski, T. (2013). Strategische Entwicklungsperspektiven.Dienstleistungsnetzwerke:Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2003, 64.
- Morris, M. H. (2015). Entrepreneurial intensity. *Wiley encyclopedia of management*, 1-5.
- Paek, B., & Lee, H. (2018). Strategic entrepreneurship and competitive advantage of established firms: evidence from the digital TV industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(4), 883-925.

- Parker, S. C. (2018). *The economics of entrepreneurship*. Cambridge University Press.
- Schröder, K., Tiberius, V., Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2020). Strategic entrepreneurship: mapping a research field. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Shirokova, G., Ivvonen, L., & Gafforova, E. (2019). Strategic entrepreneurship in Russia during economic crisis. *Foresight and STI Governance*, 13(3), 62-76.
- Venkataraman, S., Sarasvathy, S. D., Dew, N., & Forster, W. R. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: Whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial. *Academy of management review*, 37(1), 21-33.
- Wang, W. (2011). A Content Analysis of Reliability in Advertising Content Analysis Studies.
- Webb, J. W., Ketchen Jr, D. J., & Ireland, R. D. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. *Journal of family business strategy*, 1(2), 67-77.
- Xue, D., & Wu, F. (2015). Failing entrepreneurial governance: From economic crisis to fiscal crisis in the city of Dongguan, China. *Cities*, 43, 10-17.
- Zhao, E. Y., Ishihara, M., & Jennings, P. D. (2020). Strategic entrepreneurship's dynamic tensions: Converging (diverging) effects of experience and networks on market entry timing and entrant performance. *Journal of Business Venturing*, 35(2), 105933.