



## The impact of manager's strategic thinking with entrepreneurial orientation on strategy flexibility

**Faezeh Akbari**, MA student, Semnan University, Semnan, Iran

**Abbasali Rastgar \***, Associate Professor, Semnan University, Semnan, Iran

**Seyed Abbas Ebrahimi**, Assistant Professor, Semnan University, Semnan, Iran

Received Date: 10.12.2021

Accepted Date: 30.03.2022

### Abstract

**Introduction:** In the last decade, small and medium enterprises have been considered as the main source of job creation and income in countries. These companies are more important because they play an important role in creating employment, increasing growth and economic development in the country. Also, Businesses with creativity and innovation do not shy away from change and use environmental conditions as an opportunity to create a competitive advantage. As a result, it increases flexibility. Therefore, achieving strategic flexibility in an environment where some organizations have not yet found their place in today's complex environment and need an immediate and fundamental change in the organization is important. Managers with strategic thinking can adapt to environmental changes. When managers are in a changing and unpredictable environment, they increase their efforts to adapt to environmental change and find new solutions. Managers of organizations, institutions and companies that want to grow and develop; they need to learn and apply at least some strategic thinking skills. The purpose of this study was to investigate the impact of managers 'strategic thinking on the flexibility of SMEs' strategy considering the mediating role of entrepreneurial orientation.

**Methodology:** The purpose of this study is practical and in terms of data collection, it is a descriptive survey that has been done by cross-sectional method. The statistical population of this study is all managers and executives of small and medium enterprises in Semnan province. Since the number of units deployed in this province is more than 1609 units, thus considering the limited statistical population of the statistical sample size of 310 people using Morgan table was considered. On the other hand, the sampling method used in the present study is stratified random sampling. In addition, three standard questionnaires Liedtka (1989) for measuring strategic thinking, Hughes and Morgan (2007) questionnaire for measuring entrepreneurial orientation and for strategic flexibility questionnaire of De Toni & Tonchia (2005) were used. Cronbach's alpha coefficient was also used to measure reliability. Data analysis in this study was done by structural equation modeling with partial least squares approach using SPSS and Smart Pls.

**Results and Discussion:** The findings of the study showed that strategic thinking of managers has a positive and significant effect on strategic flexibility and entrepreneurial orientation. Entrepreneurial orientation also has a significant impact on strategic flexibility. Finally, entrepreneurial orientation mediates the relationship between strategic thinking and strategic flexibility.

\*Corresponding Author; (Email: [a\\_rastgar@semnan.ac.ir](mailto:a_rastgar@semnan.ac.ir))



**Conclusion:** Entrepreneurial orientation is an active strategic orientation that tends to take an aggressive approach to product innovation. Entrepreneurial orientation responds better to turbulent economies that usually do not follow the rules of competitive markets. Therefore, in order to increase the entrepreneurial tendency of managers and officials, it is suggested to pay attention to improving their capabilities and employees, transferring up-to-date knowledge to employees, encouraging employees to do creative and innovative work and supporting them, increasing the spirit of criticism among them and promoting this Culture in the organization, holding training programs to change attitudes and instill the belief among managers and officials that there are better ways to do things. Managers and executives can increase the company's flexibility by increasing innovation and creativity in the organization, increasing the ability to estimate the immediate needs of customers, responding quickly to market changes. Given that the entrepreneurial orientation means factors such as a bold and independent position to maximize profitability, the desire to carry out new projects and risky programs, courageous and extensive actions to achieve goals, provide new services, introduce new technologies Frequent changes in new services, etc., it can be concluded that the entrepreneurial orientation of CEOs affects the strategic flexibility of companies. In general, it can be concluded that management with an entrepreneurial orientation can improve the performance of the company. Therefore, it is recommended to design and implement general training courses related to entrepreneurship using the opinions of entrepreneurs and professors in the field of entrepreneurship, because these programs and training courses should be based on comprehensive characteristics and learning principles and regardless of time constraints.

**Keywords:** Strategic thinking, Entrepreneurial orientation, Strategic flexibility, SMEs

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## تأثیر تفکر استراتژیک مدیران با گرایش کارآفرینانه بر انعطاف‌پذیری استراتژیک

فائزه اکبری، دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران  
عباسعلی رستگار\*، دانشیار، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران  
سیدعباس ابراهیمی، استادیار، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۱۹

### چکیده

مدیران سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌هایی که بخواهند رشد و توسعه و بالندگی داشته باشند، باید حداقل مهارت‌های تفکر استراتژیک را یاد گرفته و آن را به کار ببندند. هدف پژوهش، بررسی تأثیر تفکر استراتژیک مدیران با گرایش کارآفرینانه بر انعطاف‌پذیری استراتژی شرکت‌های کوچک و متوسط است. پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است که با روش مقطعی انجام شده است. جامعه آماری را کلیه مدیران و مسئولان شرکت‌های کوچک و متوسط شهرک صنعتی استان سمنان تشکیل می‌دهند. از آنجا که تعداد کارکنان واحدهای تولیدی استقرار یافته در این استان بالغ بر ۱۶۰۹ نفر است؛ بدین ترتیب با توجه به محدود بودن نمونه آماری مطابق قاعده مورگان ۳۱۰ نفر در نظر گرفته شد. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده است. برای گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه استاندارد تفکر استراتژیک لیدکا (۱۹۸۹) برای سنجش تفکر استراتژیک، پرسشنامه هاگس و مورگان (۲۰۰۷) برای سنجش گرایش کارآفرینانه و برای انعطاف‌پذیری استراتژیک از پرسشنامه دی تونی و تونچیا (۲۰۰۵) استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش از طریق مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS انجام شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که تفکر استراتژیک مدیران بر انعطاف‌پذیری استراتژیک و گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری دارد. گرایش کارآفرینانه بر انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر معناداری دارد. سرانجام گرایش کارآفرینانه رابطه بین تفکر استراتژیک و انعطاف‌پذیری استراتژیک را میانجی‌گری می‌کند.

کلیدواژه‌ها: تفکر استراتژیک، گرایش کارآفرینانه، انعطاف‌پذیری استراتژیک، شرکت‌های کوچک و متوسط.

## ۱. مقدمه

در دهه اخیر، شرکت‌های کوچک و متوسط، منبع اصلی ایجاد شغل و کسب درآمد در کشورها محسوب می‌شوند. این شرکت‌ها به دلیل اینکه در ایجاد اشتغال، افزایش رشد و توسعه اقتصادی نقش مهمی در کشور دارند از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشند. با توجه به پیچیدگی‌های محیطی، شیوه‌های مدیریت ناکارآمد شده است و این پیچیدگی علاوه بر اینکه بر روی تعاملات سازمان و محیط اثر می‌گذارد بر نحوه تفکر مدیران در مسائل مدیریتی نیز اثرگذار می‌باشد [۱۱]. سرعت بسیار زیاد تحولات محیطی و بازارهای رقابتی، فشار زیادی را به سازمان‌ها در جهت انطباق با محیط وارد می‌کند. از این رو یکی از چالش‌های مهم پیش روی سازمان‌ها ایجاد ساختار انعطاف‌پذیر در دنیای امروز می‌باشد [۹]. از این رو، سازمان‌ها در عصر حاضر با توجه به شرایط محیطی پویا و در حال تغییر نیازمند افزایش انعطاف‌پذیری خود هستند. با توجه به غیرقابل پیش‌بینی بودن و عدم امکان برآورد دقیق آینده، صاحب نظران مدیریت گامی فراتر برداشته‌اند و از برنامه‌ریزی استراتژیک به سوی تفکر استراتژیک رفته‌اند [۸]. جهان امروز بیش از هر زمان دیگر رقابتی‌تر است، تغییرات و چالش‌های محیطی کسب و کارهای امروزی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین شرکت‌ها در یک محیط پرتنش و ناپایدار که حاصل وقوع تغییرات سریع، گسترده و رو به رشد است فعالیت می‌کنند، از این رو، شرکت‌ها مجبور به افزایش انعطاف‌پذیری در برابر این تغییرات می‌باشند. نیازهای متغیر مشتریان، پدیده‌ی جهانی شدن، افزایش خطرپذیری و تغییرات سریع در فناوری چهار شاخصه اصلی محیط‌های امروز کسب و کار می‌باشد [۱۹]. بنابراین با افزایش سطح نااطمینانی محیط، نیاز شرکت برای انعطاف‌پذیری افزایش می‌یابد [۲۹]. انعطاف‌پذیری استراتژیک نشان‌دهنده توانایی سازمان برای پاسخ به شرایط در حال تغییر محیط و توسعه یا حفظ مزیت رقابتی است. محققان استراتژیک انعطاف‌پذیری استراتژیک را توانایی شرکت برای پیش‌بینی تغییرات استراتژیک تعریف کرده‌اند. بنابراین، انعطاف‌پذیری استراتژیک، توانایی شرکت را برای تخصیص و تنظیم مجدد منابع و فرایندهای سازمانی آن برای مقابله با تغییرات محیطی بازتاب می‌دهد [۲۲]. سازمانی که در چنین محیطی خود را با تغییرات همراه نسازد، محکوم به نابودی است [۱۶]. از این رو، مدیران برای کارآمد شدن، باید مجهز به ابزار ساده و مهمی به نام تفکر استراتژیک شوند تا بتوانند با استفاده از آن ارزش‌های بیشتری را برای مشتریان ایجاد کنند [۱].

تفکر استراتژیک در واقع بصیرت و فهم از شرایط موجود و بهره‌برداری از فرصت‌ها می‌باشد، این بصیرت به مدیران کمک می‌کند تا واقعیت‌های بازار را به درستی و به موقع شناخته و راهکارهای جدید و ارزش‌آفرینی برای پاسخگویی به این شرایط خلق کنند [۱۹]. تفکر استراتژیک سبب یادگیری سریع از محیط کسب‌وکار و به‌کارگیری خلاقیت برای ارزش‌های جدید می‌شود در واقع تفکر استراتژیک چشم‌اندازهای متفاوتی از رقبا ایجاد می‌کند که این چشم‌اندازها سبب ایجاد استراتژی‌های نوآورانه و مزیت بخشی برای کسب‌وکار می‌شود [۳]. بحث انعطاف‌پذیری استراتژیک برای تأثیرگذاری بر روی محیط نیز مطرح نبوده است. اما در فضای رقابتی و متلاطم امروزی سازمان‌ها باید قابلیت انطباق خود را با تغییرات محیطی افزایش دهند تا بتوانند به استراتژی مناسب خود در محیط دست پیدا کنند. بنابراین این امر باعث اهمیت بحث انعطاف‌پذیری استراتژیک شده است و مدل‌ها و چهارچوب‌های مفیدی برای شناخت آن بیان شده است [۶].

کسب‌وکارها با برخورداری از خلاقیت و نوآوری از تغییرات و تحولات رویگردان نبوده و از شرایط محیطی برای فرصت در جهت ایجاد مزیت رقابتی استفاده می‌کنند. در نتیجه این امر باعث افزایش انعطاف‌پذیری می‌شود. لذا انعطاف‌پذیری استراتژیک در جهت ایجاد مزیت رقابتی و به منظور پیروزی بر رقبا، به ویژه برای شرکت‌های کوچک و متوسط امری ضروری می‌باشد. بنابراین دستیابی به انعطاف‌پذیری استراتژیک در فضایی که برخی سازمان‌ها هنوز در محیط پیچیده امروزی جایگاه خود را نیافتند و نیازمند یک تغییر فوری و اساسی در سازمان می‌باشند اهمیت پیدا می‌کند. مدیران با داشتن تفکر استراتژیک می‌توانند خود را با تغییرات محیطی هماهنگ کنند.

مدیران هنگامی در یک شرایط محیطی متغیر و غیرقابل پیش‌بینی قرار می‌گیرند، تلاش خود را جهت هماهنگی با تغییرات محیطی و یافتن راه‌حل‌های جدید افزایش می‌دهند. مطالعات فراوانی در خصوص تأثیر تفکر استراتژیک مدیران بر روی عملکرد انجام شده است، اما تا جایی که محقق تحقیق کرده است در حوزه انعطاف‌پذیری استراتژیک این مطالعات کمتر انجام شده است. بنابراین در این پژوهش تمرکز محقق بر روی دو مؤلفه مرتبط با مدیران یعنی تفکر استراتژیک آن‌ها و گرایش کارآفرینانه آن‌ها قرار داده شده است. آنچه که برای ایجاد انعطاف‌پذیری استراتژیک لازم می‌باشد، مجهز بودن مدیران به تفکر استراتژیک است. در این راستا، این پژوهش با مسئلهٔ چگونگی تأثیر تفکر استراتژیک مدیران بر انعطاف‌پذیری استراتژیک با توجه به گرایش کارآفرینانه مدیران در شرکت‌های کوچک و متوسط شهرک صنعتی سمنان روبرو است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینهٔ پژوهش

**مبانی نظری. تفکر استراتژیک.** تفکر استراتژیک، برای تمام مدیران در سازمان‌های مختلف ضروری است. امروزه، کمبود آن در میان مدیران قابل مشاهده است [۲۳]. تفکر استراتژیک یک جریان تفکر است که احتمالاً قرن‌ها پیش به وسیله سازمان‌های نظامی گسترش پیدا کرد و این سازمان‌ها دریافته‌اند که تفکر استراتژیک به آن‌ها در جهت تمرکز روی مسائل درست کمک کرده و یک چارچوب جامع مشترک برای بحث و بررسی استراتژی به آن‌ها ارائه می‌دهد. این تعریف بر ابزار و کمک‌هایی برای تحقق تفکر استراتژیک تأکید دارد [۱۸]. تفکر استراتژیک در گذشته به معنی خلاق، از هم گسیخته و آینده‌نگر با ماهیت تجربی و در تضاد با مفاهیم سنتی برنامه‌ریزی استراتژیک بوده است. با تعریف دوباره از تفکر استراتژیک از دیدگاه جامع، این تفکر رویکردی با تمرکز بر هدف، تفکر به موقع و مبتنی بر فرضیه و توانایی است که فرصت‌ها را به طور هوشمندانه استفاده کرده و مفاهیم را راحت‌تر با روند برنامه‌ریزی استراتژیک ادغام می‌کند [۱۴]. عناصر تفکر استراتژیک عبارتند از: (۱) درک شایستگی؛ شایستگی‌های استراتژیک خوب به عملکرد سازمانی خوب مربوط می‌شود. هرچند، در مبانی نظری، درباره اینکه این شایستگی‌ها چه عواملی هستند، عدم توافق وجود دارد. استراتژیست‌ها می‌توانند افراد خاص و برجسته در نظر گرفته شوند، که دستورالعمل‌ها را تنظیم می‌کنند، تصمیمات اساسی را اتخاذ می‌کنند و پیروانشان را تشویق می‌کنند [۲۱]. (۲) شناخت مدیریتی: شناخت مدیریتی اشاره به ظرفیت و تمایل برای توجه کردن به جزئیات تحلیلی دارد. این به معنای توانایی پردازش اطلاعات پیچیده و فکر کردن به صورت تحلیلی است. در عمل، توانایی تغییر از یک استراتژی پردازش به دیگری (تجربه گذشته به وضعیت فعلی) به دلیل تفاوت‌های فردی قوی در شیوه‌ای که در آن اطلاعات جمع‌آوری می‌شود، سازمان می‌یابد، پردازش و ارزیابی می‌شود، مشکل است. هر فرد برای پردازش اطلاعات از شیوه‌های مختلفی استفاده می‌کند. سازمان استراتژی‌ها را در نتیجه انتخاب تصمیم‌گیرندگان استراتژیک اتخاذ می‌کند که از طریق عوامل اجتماعی، منطقه‌ای، محیطی و سازمانی تحمیل می‌شود. اگر استراتژیست‌ها رویکرد را بسته به شرایط شخصی‌شان انتخاب کنند، این نشان می‌دهد که تفکر استراتژیک فرایند ذهنی فردی تعمدی است [۱۰]. (۳) ارزش‌های فردی و سازمانی: یکی از عواملی که در مبانی نظری مدیریتی پدیدار شده است این است که تصمیمات از باورها و ارزش‌های شخصی تحت تأثیر قرار می‌گیرند. تصمیمات اغلب از طریق نگرش‌ها، باورها و ارزش‌ها پالایش می‌شوند، تصمیم‌گیری‌های ضعیف زمانی اتفاق می‌افتد که پالایش کردن اطلاعات با ادراکات و ارزش‌های شخصی در تضاد است و منجر به ارزیابی ضعیف می‌شود.

**انعطاف‌پذیری راهبردی.** انعطاف‌پذیری را دسترسی به راهبردهای گوناگون جهت فائق آمدن بر یک عامل روانی فشارزا که نگرش و تمایل به کاوش آن را دارد، تعریف می‌کنند [۵]. در پیشینهٔ انعطاف‌پذیری سه نوع انعطاف‌پذیری وجود دارد که عبارتند از: انعطاف‌پذیری عملیاتی، انعطاف‌پذیری تاکتیکی و انعطاف‌پذیری استراتژیک. انعطاف‌پذیری عملیاتی در کل با اقدامات کوتاه‌مدت و اکثر موارد با عملیات روزانه در ارتباط است؛ اما انعطاف‌پذیری

تاکتیکی بیشتر، مهارتی در ترکیب محصولات نمایان شده و تعریف می‌شود. در نهایت انعطاف‌پذیری استراتژیک در بین دیگر تعاریف و انواع انعطاف‌پذیری اهمیت بیشتری داشته، چرا که این نوع انعطاف‌پذیری با جنبه بلندمدت، استعداد‌های مدیریتی سازمان را جهت حفظ و بسط گزینه‌های واقعی، شناسایی، تولید در پاسخ به تغییرات محیطی به کار می‌گیرد. از سوی دیگر این نوع انعطاف‌پذیری دیگر انعطاف‌پذیری‌ها را در بر گرفته و پوشش می‌دهد [۹]. انعطاف‌پذیری استراتژیک نه تنها شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا منابع خود را به صورت پویا برای انطباق با محیط‌های با سرعت بالا مدیریت کنند، بلکه می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا از توانایی کامل منابع اصلی خود استفاده کنند [۱۲]. انعطاف‌پذیری استراتژیک ممکن است عملکرد نوآوری شرکت را از طرق مختلف تحت تأثیر قرار دهد. توانایی مدیران در تشخیص و مفهوم‌سازی محدودیت‌ها و فرصت‌های ذاتی در وضعیت منابع پیچیده سازمان و همچنین توانایی آن‌ها در ایجاد گزینه‌های عملی برای شرکت مهم است. با این حال، ارتباط بین بهره‌وری عملیاتی و انعطاف‌پذیری استراتژیک منوط به تنش‌های مختلفی است که ناشی از اولویت‌های رقابتی خلاف و اهداف متناقض در مدیریت میانی است. با این وجود، انعطاف‌پذیری استراتژیک از پیکربندی مجدد فرآیندها و استفاده تطبیقی از منابع پشتیبانی می‌کند و بنابراین سازمان‌ها را قادر می‌سازد سریعاً نسبت به محیط‌های متغیر پویا واکنش نشان دهند. با این حال، شرکت‌هایی که تأکید زیادی روی انعطاف‌پذیری استراتژیک دارند، ممکن است از فرصت‌هایی که ناشی از برتری عملیاتی یا اقتصاد مقیاس است، غافل شوند. از این رو، مطالعات قبلی نشان می‌دهد که سطح بالایی از انعطاف‌پذیری استراتژیک ممکن است با هزینه‌های پایین‌تر بهره‌وری عملیاتی و کاهش عملکرد حاصل شود [۲۳].

**گرایش کارآفرینانه.** گرایش کارآفرینی به شیوه‌های استراتژی سازی، فلسفه‌های مدیریتی و رفتارهای سطح شرکت‌ها که ماهیت کارآفرینی دارند، اشاره دارد [۲۷]. از سوی دیگر تأثیر آن بر عملکرد شرکت می‌تواند متفاوت باشد زیرا مدیران را ترغیب می‌کند تا در پروژه‌های خلاقانه‌تر و پر مخاطره‌تر که سطح نااطمینانی بیشتری دارند، شرکت کنند [۲۶]. در پیشینه موجود، گرایش کارآفرینی به مثابه ساختاری تک بعدی و ساختار چند بعدی مفهوم-سازی شده است. در راستای مطالعات قبلی که گرایش کارآفرینی را در زمینه تخصیص منابع استراتژیک بررسی می‌کند، ما با گرایش کارآفرینی را در ساختار تک بعدی دیده زیرا تصمیم‌گیری استراتژیک درباره تخصیص منابع یک فرایند بسیار پیچیده و پویا است. بنابراین، تمام ابعاد باید به طور همزمان به تفکر شناختی مدیران منعکس شود [۲۶]. پیشینه کارآفرینی ثابت کرده است که شرکت‌ها به چه میزان از نظر کارآفرینی متفاوت هستند و این تغییر در عملکرد شرکت‌ها چه تأثیری دارد. بحث ما در مورد چارچوب گرایش کارآفرینی صریحاً بر رابطه بین سود (نماینده عملیاتی کردن چارچوب عملکرد) و نوآوری (نماینده عملیاتی کردن چارچوب گرایش کارآفرینی) متمرکز است. نوآوری نشان‌دهنده تمایل یک شرکت برای مشارکت و پشتیبانی از ایده‌های جدید، جدید بودن، آزمایش و فرآیندهای خلاق است که ممکن است منجر به محصولات، خدمات یا فرآیندهای جدید فناوری شود. چارچوب گرایش کارآفرینی برای درک مشکلات پیش‌روی شرکت‌ها در شرکت‌های کوچک و متوسط مناسب است زیرا تمرکز آن بر روابط بین سود و نوآوری محصول است [۷]. این رابطه فرض می‌کند که افزایش تلاش‌های نوآوری ممکن است به سود بیشتری منجر شود و سود بیشتر ممکن است منجر به افزایش تلاش‌های نوآورانه شود. یعنی شرکت‌ها قبل از سرمایه‌گذاری در نوآوری و یا سرمایه‌گذاری مجدد سود در تحقیق و توسعه انتظار دارند که از یک مزیت رقابتی بلندمدت استفاده کنند. گرایش کارآفرینی به دلیل توجه محققان در زمینه تجارت و مدیریت، دانش زیادی را تولید کرده است. در واقع، یک سنت تحقیقاتی تلفیقی پیرامون این مفهوم متحول شده است. بنابراین، در هسته اصلی گرایش کارآفرینی، تیم مدیریت برتر نوآوری، تحریک‌پذیری و رفتار خطرپذیری ایجاد شده را عوامل تعیین‌کننده استراتژی رقابتی شرکت در نظر می‌گیرد [۲۱].

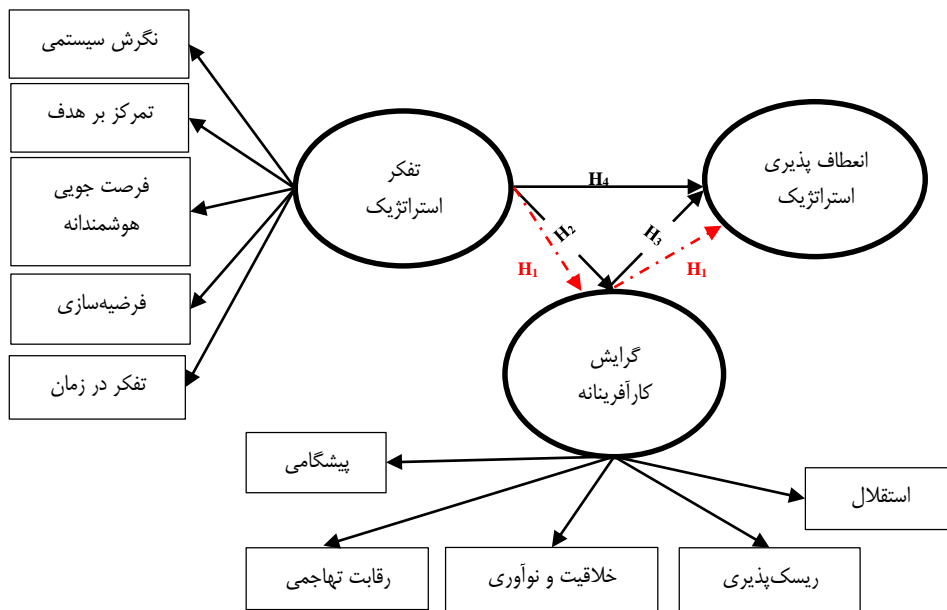
**پیشینه پژوهش.** محرمزاده و سیوان‌نوری (۱۳۹۹) در بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر بهره‌وری کارمندان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور با نقش میانجی چابکی سازمانی بیان کردند که تفکر استراتژیک و چابکی سازمانی به طور مستقیم بر بهره‌وری سازمانی اثر مثبت و معناداری دارند. همچنین تفکر استراتژیک اثر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی دارد [۱۷]. الماسی و همکاران (۱۳۹۸) در شناخت تأثیر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی نشان دادند که انعطاف‌پذیری استراتژیک و یادگیری سازمانی بر کارآفرینی اثر مثبت و مستقیمی دارد. علاوه بر این؛ این انعطاف‌پذیری استراتژیک بر یادگیری سازمانی اثر معناداری دارد. همچنین انعطاف‌پذیری استراتژیک با نقش میانجی یادگیری سازمانی بر کارآفرینی تأثیر مثبت و معناداری دارد [۲]. باسکو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهش تأثیر گرایش کارآفرینی بر عملکرد شرکت: تجزیه و تحلیل چند گروهی، که کشورهای چین، مکزیک و اسپانیا را با یکدیگر مقایسه می‌کنند به این نتیجه دست یافتند که گرایش کارآفرینی بر عملکرد شرکت بدون در نظر گرفتن زمینه شرکت تأثیر مثبت دارد. سرانجام، نتایج پژوهش نشان داد که تفکر استراتژیک بر انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر مثبت و معناداری دارد که این شدت تأثیر با توجه به ضریب مسیر برابر با ۰/۱۱۴ می‌باشد؛ بدین معنا که تفکر استراتژیک ۱۱ درصد تأثیر مثبت بر انعطاف‌پذیری استراتژیک صنایع کوچک و متوسط دارد. وانگ و همکاران (۲۰۲۰) در بررسی درک تأکیدات استراتژیک نسبی شرکت‌ها؛ شرحی بر گرایش کارآفرینی در بین شرکت‌های صنعتی نشان دادند که گرایش کارآفرینانه بر استراتژی نسبی تأثیر مثبت و معناداری دارد و عملکرد شرکت‌ها را بهبود می‌دهد [۲۷]. باسکو و همکاران (۲۰۲۰) در شناخت تأثیر گرایش کارآفرینی بر عملکرد شرکت: تجزیه و تحلیل چند گروهی که چین، مکزیک و اسپانیا را با یکدیگر مقایسه می‌کند به این نتیجه رسیدند که نتایج باعث شده تا ما تأثیر مثبت کلی گرایش کارآفرینی را بر عملکرد شرکت بدون در نظر گرفتن زمینه شرکت تأیید کنیم. با این حال، قطعاً با تعیین تأثیر گرایش کارآفرینی بر عملکرد شرکت، بستر یک شرکت به عنوان تعدیل‌کننده عمل می‌کند [۴]. سچولزی و هیندریچ (۲۰۱۷) در بررسی ارتباط انعطاف‌پذیری استراتژیک مرتبط با انرژی و بهره‌وری انرژی و نقش واسطه‌ای در انتخاب سیستم‌های کنترل مدیریت بیان کردند که انعطاف‌پذیری استراتژیک بر کارایی انرژی و کنترل غیررسمی تأثیر مثبت و معناداری دارد، ولی بین کنترل رسمی و انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر منفی و معناداری وجود دارد [۲۳].

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

بنابراین، عوامل مختلف و پیشایندهای مؤثری بر روی تفکر استراتژیک، گرایش کارآفرینانه و انعطاف‌پذیری استراتژیک در شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر دارد. اغلب پیشینه تحقیق به بررسی تأثیر هریک از متغیرها بر روی عملکرد شرکت و کارایی انرژی پرداخته‌اند. مطالعات فراوانی در خصوص تأثیر تفکر استراتژیک مدیران بر روی عملکرد انجام شده، اما در حوزه انعطاف‌پذیری استراتژیک مطالعات کمتری انجام شده است. بنابراین مدل مفهومی زیر به منظور بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر انعطاف‌پذیری استراتژیک با میانجی‌گری گرایش کارآفرینانه شکل ۱، ارائه می‌گردد. ابعاد متغیر تفکر استراتژیک از مدل لیدکا (۱۹۹۸) و ابعاد متغیر گرایش کارآفرینانه از مدل لامپکین و دس (۱۹۹۶) استخراج شده است.

<sup>1</sup> Basco





شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

فرضیه ۱: تفکر استراتژیک مدیران با اثر میانجی‌گری گرایش کارآفرینانه بر انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۲: تفکر استراتژیک بر گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۳: گرایش کارآفرینانه بر انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۴: تفکر استراتژیک بر انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارد.

این پژوهش، از لحاظ هدف کاربردی می‌باشد، زیرا نتایج آن برای تمامی افراد، سازمان‌ها و صنایع کوچک و متوسط قابل استفاده می‌باشد. همچنین از لحاظ گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد که در آن روابط بین متغیرهای پژوهش بررسی می‌شود. جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران و مسئولان شرکت‌های کوچک و متوسط شهرک صنعتی استان سمنان تشکیل می‌دهند. از آنجاکه تعداد کارکنان واحدهای تولیدی استقرار یافته در این استان بالغ بر ۱۶۰۹ نفر است؛ بدین ترتیب با توجه به محدود بودن جامعه آماری حجم نمونه آماری ۳۱۰ نفر با استفاده از قاعده مورگان در نظر گرفته شد. از سوی دیگر روش نمونه‌گیری، تصادفی است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش از طریق مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS انجام شده است. بنابراین برای سنجش روایی پرسشنامه، روایی محتوا مد نظر می‌باشد. با توجه به اینکه سوالات پرسشنامه از منابع معتبر به دست آمده است برای بررسی دقیق‌تر روایی پرسشنامه نسخه‌ای از پرسشنامه در اختیار استاد راهنما و مشاور قرار گرفت تا روایی محتوایی پرسشنامه تأیید شود و نظرات آن‌ها در خصوص پرسشنامه اعمال گردید. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه ۵۳ سؤالی بر اساس طیف پنج گزینه‌ای استفاده شد. پرسشنامه مطالعه حاضر از دو بخش مجزا تشکیل شده است که در نتیجه بخش اول این پرسشنامه حاوی داده‌های پاسخگویان بوده و قسمت یا بخش دوم آن شامل گویه‌های پژوهش می‌باشد. علاوه بر این برای پایایی تحقیق نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد که برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۷ بود. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش توصیف آماری و آمار استنباطی



استفاده می‌شود و برای آزمون فرضیات از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و برای انجام تحلیل داده‌ها از دو نرم‌افزار آماری SPSS و PLS استفاده می‌شود.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در جدول ۱، مشخصات جمعیت شناختی پاسخگویان در شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه مورد بررسی

ویژگی‌های جمعیت شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۲۹۱
	زن	۱۹
	مجموع	۳۱۰
سن	کمتر از ۲۴	۲۸
	۲۵-۳۴	۱۷۲
	۳۵-۴۴	۹۸
	۴۵-۵۴	۱۲
	مجموع	۳۱۰
	مجموع	۳۱۰
سابقه خدمت	کمتر از ۵ سال	۲۶
	۶ تا ۱۰ سال	۷۱
	۱۱ تا ۱۵ سال	۸۲
	بیش از ۱۵ سال	۱۳۱
	مجموع	۳۱۰
میزان تحصیلات	دیپلم و فوق دیپلم	۳۷
	کارشناسی	۲۱۱
	کارشناسی ارشد	۶۰
	دکتری	۲
	مجموع	۳۱۰

مطابق جدول ۱، در حدود ۹۴٪ پاسخگویان مرد و ۶٪ پاسخگویان زن بودند. تحصیلات کارشناسی با حدود ۶۸٪ بیشتر فراوانی را در میان پاسخگویان داشته است. افزون بر این، اکثر مدیران یا مسئولان در شهرک‌های صنعتی یا مدرک لیسانس داشته‌اند یا مدرک ارشد. از لحاظ سنی هم نشان می‌دهد، اکثریت پاسخ دهندگان زیر ۴۰ سال بوده‌اند.

همانگونه که در جدول شماره ۲ ملاحظه می‌شود، با توجه به اینکه داده‌های اکثر متغیرها نرمال نیستند؛ از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس (PLS) برای مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد.

جدول ۲. نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف

متغیر	ابعاد	سطح معناداری	حد مطلوب	وضعیت
تفکر استراتژیک	تفکر سیستمی	۰/۰۰۰	Sig $\geq$ ۰/۰۵	* غیر نرمال
	تمرکز روی هدف	۰/۰۰۰	Sig $\geq$ ۰/۰۵	* غیر نرمال
	فرضیه‌سازی	۰/۰۰۰	Sig $\geq$ ۰/۰۵	* غیر نرمال
	فرصت‌طلبی هوشمندانه	۰/۰۰۰	Sig $\geq$ ۰/۰۵	* غیر نرمال
	تفکر در زمان	۰/۰۰۰	Sig $\geq$ ۰/۰۵	* غیر نرمال
گرایش کارآفرینانه	ریسک‌پذیری	۰/۰۰۰	Sig $\geq$ ۰/۰۵	* غیر نرمال

نوآوری	۰/۰۰۱	Sig $\geq$ ۰/۰۵	* غیر نرمال
پیشگامی	۰/۰۰۰	Sig $\geq$ ۰/۰۵	* غیر نرمال
رقابت تهاجمی	۰/۰۰۷	Sig $\geq$ ۰/۰۵	* غیر نرمال
استقلال	۰/۰۰۰	Sig $\geq$ ۰/۰۵	* غیر نرمال
انعطاف‌پذیری استراتژیک	۰/۰۰۶	Sig $\geq$ ۰/۰۵	✓ نرمال

جدول ۳. بار عاملی متغیرهای آشکار

متغیر	سؤال	بار عاملی	متغیر	سؤال	بار عاملی
تفکر استراتژیک	Q <sub>1</sub>	۰/۸۳۲	گرایش کارآفرینانه	Q <sub>27</sub>	۰/۷۱۳
	Q <sub>2</sub>	۰/۸۵۵		Q <sub>28</sub>	۰/۷۱۹
	Q <sub>3</sub>	۰/۸۳۵		Q <sub>1</sub>	۰/۷۳۱
	Q <sub>4</sub>	۰/۸۷۳		Q <sub>2</sub>	۰/۸۸۱
	Q <sub>5</sub>	۰/۷۸۶		Q <sub>3</sub>	۰/۸۸۲
	Q <sub>6</sub>	۰/۷۱۶		Q <sub>4</sub>	۰/۸۱۵
	Q <sub>7</sub>	۰/۸۵۲		Q <sub>5</sub>	۰/۸۰۲
	Q <sub>8</sub>	۰/۸۶۷		Q <sub>6</sub>	۰/۸۷۹
	Q <sub>9</sub>	۰/۸۳۲		Q <sub>7</sub>	۰/۸۲۸
	Q <sub>10</sub>	۰/۸۰۵		Q <sub>8</sub>	۰/۸۰۹
	Q <sub>11</sub>	۰/۷۹۳		Q <sub>9</sub>	۰/۸۵۹
	Q <sub>12</sub>	۰/۸۲۷		Q <sub>10</sub>	۰/۸۳۲
	Q <sub>13</sub>	۰/۸۵۱		Q <sub>11</sub>	۰/۸۴۶
	Q <sub>14</sub>	۰/۸۷۴		Q <sub>12</sub>	۰/۷۸۹
	Q <sub>15</sub>	۰/۸۲۱		Q <sub>13</sub>	۰/۸۷۰
	Q <sub>16</sub>	۰/۸۳۱		Q <sub>14</sub>	۰/۷۶۶
	Q <sub>17</sub>	۰/۶۱۷		Q <sub>15</sub>	۰/۷۳۹
	Q <sub>18</sub>	۰/۸۰۶		Q <sub>16</sub>	۰/۷۸۳
	Q <sub>19</sub>	۰/۷۴۷		Q <sub>17</sub>	۰/۹۰۳
	Q <sub>20</sub>	۰/۸۲۷		Q <sub>18</sub>	۰/۷۹۶
Q <sub>21</sub>	۰/۸۱۲	Q <sub>1</sub>	۰/۶۷۲		
Q <sub>22</sub>	۰/۵۱۶	Q <sub>2</sub>	۰/۷۵۸		
Q <sub>23</sub>	۰/۷۲۵	Q <sub>3</sub>	۰/۷۰۲		
Q <sub>24</sub>	۰/۷۱۷	Q <sub>4</sub>	۰/۷۵۰		
Q <sub>25</sub>	۰/۷۵۰	Q <sub>5</sub>	۰/۷۶۸		
Q <sub>26</sub>	۰/۷۶۸	Q <sub>6</sub>	۰/۷۹۱		
حد مطلوب بار عاملی		Q <sub>7</sub>	۰/۷۲۹		

با محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه بارهای عاملی به دست می‌آیند. جهت بررسی مدل پژوهش، ابتدا ضرایب بارهای عاملی متغیرها محاسبه گردید. ضرایب مذکور در جدول ۳ نشان داده شده است. مطابق جدول ۳، بار عاملی تمامی سؤالات پژوهش از حد مطلوب عبور کرده و قابل قبول (بالتر از ۰/۴) هستند. یعنی در واقع ضریب همبستگی متغیرهای آشکار یا همان سؤالات پژوهش در برآورد متغیر پنهان یا همان سازه‌های پژوهش از توانایی لازم برخوردار بوده و به طور کلی نمایانگر این است که روایی سازه مدل مورد پذیرش واقع شده است.

برای ارزیابی شاخص‌های سنجش و اعتبار مدل از شاخص‌های میانگین استخراج شده، پایایی ترکیبی و آلفای

کرونباخ استفاده می‌شود. همانطور که ذکر شد نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد تمام مقادیر فوق‌الذکر از حد مطلوب بالاتر است. برای بررسی روایی واگرا، میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها، به وسیله ماتریس فورنل لارکر نشان داده می‌شود. در این روش تنها متغیرهای پنهان درجه اول در ماتریس وارد می‌شوند. جدول ۴ و ۵ نتایج این بررسی را نشان می‌دهد.

جدول ۴. شاخص برازش مدل مفهومی پژوهش

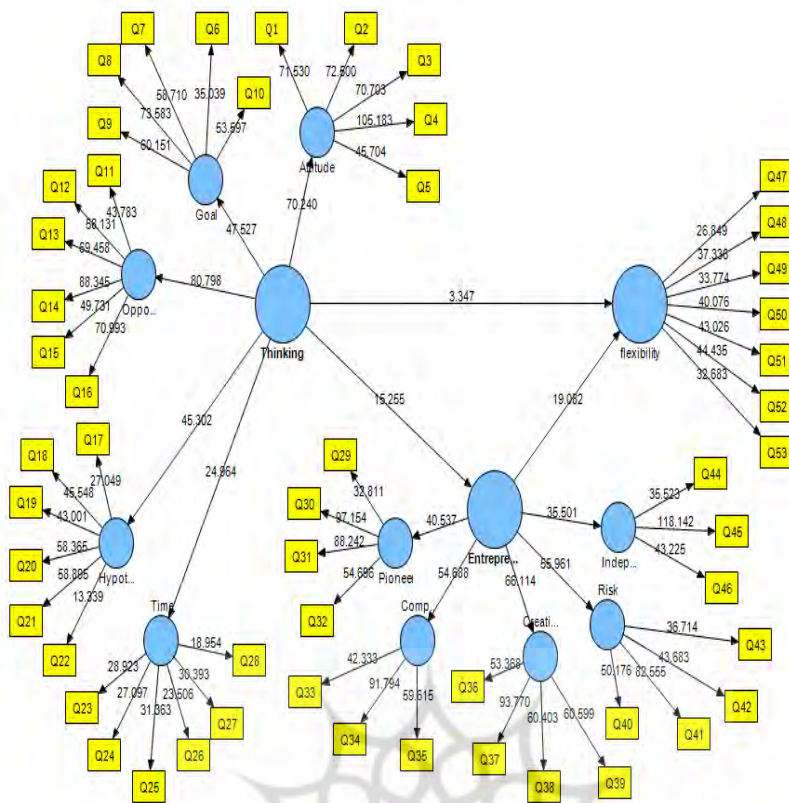
سازه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
نگرش	۰/۸۹۲	۰/۹۲۰	۰/۶۹۹
رقابت تهاجمی	۰/۷۸۵	۰/۸۷۴	۰/۷۰۱
خلاقیت و نوآوری	۰/۸۵۷	۰/۹۰۳	۰/۶۶۶
گرایش کارآفرینانه	۰/۹۳۴	۰/۸۶۷	۰/۵۳۳
تمرکز بر اهداف	۰/۸۷۳	۰/۸۹۷	۰/۶۸۷
استقلال	۰/۸۲۷	۰/۸۷۰	۰/۶۹۴
فرصت‌جویی هوشمندانه	۰/۷۷۰	۰/۸۵۰	۰/۶۸۹
پیشگامی	۰/۷۴۸	۰/۷۸۹	۰/۷۷۶
ریسک‌پذیری	۰/۸۴۶	۰/۸۹۶	۰/۵۴۵
تفکر در استراتژیک	۰/۸۰۱	۰/۹۱۳	۰/۸۳۲
تفکر در زمان	۰/۹۳۹	۰/۸۹۷	۰/۷۰۸
انعطاف‌پذیری استراتژیک	۰/۷۸۸	۰/۸۰۶	۰/۶۸۹

جهت بررسی روایی واگرا، میزان رابطه یک گویه با معیارهایش در مقایسه رابطه آن گویه با سایر گویه‌ها، به وسیله ماتریس فورنل لارکر ارائه می‌شود. جدول ۵ نتایج این بررسی را نشان می‌دهد.

جدول ۵. روایی واگرا با روش فورنل-لارکر

متغیرهای پژوهش	۱	۲	۳
تفکر استراتژیک	۰/۹۱۲		
گرایش کارآفرینانه	۰/۷۴۸	۰/۷۳۰	
انعطاف‌پذیری استراتژیک	۰/۵۳۲	۰/۶۴۸	۰/۸۳۱

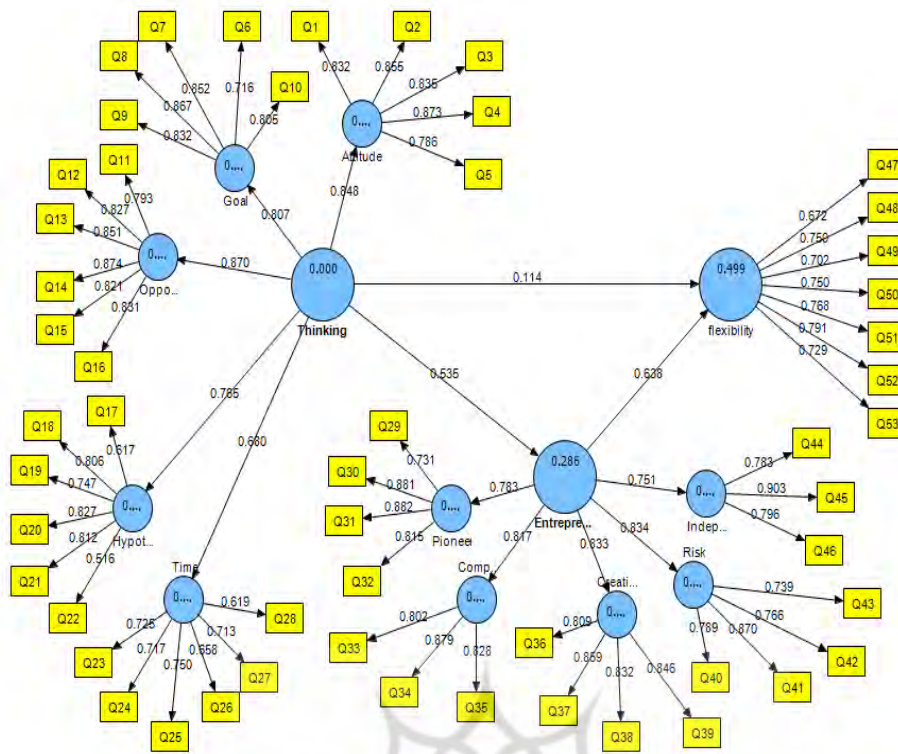
در آزمون این ماتریس مقدار جذر میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای پژوهش در قطر اصلی ماتریس جا گرفته‌اند و بایستی از مقدار همبستگی سایر متغیرها در زیر جدول بیشتر باشند؛ همانطور که مشخص است متغیرهای مکنون در چارچوب مفهومی پژوهش سازگاری و تعامل بیشتری با سازه‌های خود دارند و در نتیجه روایی واگرای مدل در حد بسیار مناسبی بوده و مدل پژوهش قابل قبول می‌باشد.



شکل ۲. مقادیر تی مدل پژوهش

در شکل ۲، اعداد روی فلش‌ها نشان دهنده مقادیر معناداری هستند. جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۰/۹۵ مقادیر بزرگ‌تر و مساوی قدرمطلق ۱/۹۶، به معنای وجود ارتباط معنادار بین دو متغیر می‌باشد. سرانجام جهت هر کدام از فرضیه‌ها بر اساس مثبت یا منفی بودن این مقادیر محاسبه می‌شود.

در شکل ۳ ضرایب مسیر شدت و میزان هر رابطه را مشخص می‌کند. اعداد روی مسیرها نشان‌دهنده ضریب مسیر، اعداد داخل دایره‌ها ضریب تعیین هر متغیر را نشان می‌دهد و فقط برای متغیرهای درون‌زا یا وابسته است (نشان از تأثیری که متغیرهای مستقل بر یک متغیر وابسته می‌گذارند) و اعدادی که بر روی فلش‌های متغیرهای پنهان قرار دارند بیانگر بارهای عاملی هر گویه می‌باشد. در برازش مدل کلی پژوهش از معیار GOF استفاده می‌شود که در واقع سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار برازش مدل کلی در نظر گرفته شده است که در پژوهش حاضر ۰/۴۲۳ به دست آمد و نشانگر قوی بودن برازش کلی مدل است.



شکل ۳. ضرایب مسیر و بارهای عاملی مدل پژوهش

جدول ۳. برآزش مدل کلی

سازه‌ها	تفکر استراتژیک	گرایش کارآفرینانه	انعطاف پذیری استراتژیک
Communalities	۰/۳۹۰	۰/۵۴۵	۰/۴۳۹
R Square	-	۰/۲۸۶	۰/۴۹۹

روش محاسبه GOF :

$$GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2} = \sqrt{0/458 \times 0/392} = ۰/۴۲۳$$

ملاک پذیرش فرضیه‌های پژوهش این است که ضرایب مسیر هر سازه مثبت و آماره معناداری بالاتر از ۱/۹۶ باشد. در جدول ۷ نتایج بررسی فرضیه‌ها ارائه شده است.

جدول ۷. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

فرضیه‌های پژوهش	ضریب مسیر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه آزمون فرضیه
تفکر استراتژیک ← میانجی‌گری گرایش کارآفرینانه ← انعطاف‌پذیری استراتژیک	۰/۳۴۱	۸/۶۵۸	< ۰/۰۵	✓ پذیرش فرضیه
تفکر استراتژیک ← گرایش کارآفرینانه	۰/۵۳۶	۱۵/۲۵۵	< ۰/۰۵	✓ پذیرش فرضیه
گرایش کارآفرینانه ← انعطاف‌پذیری استراتژیک	۰/۶۳۸	۱۹/۰۶۲	< ۰/۰۵	✓ پذیرش فرضیه
تفکر استراتژیک ← انعطاف‌پذیری استراتژیک	۰/۱۱۴	۳/۳۴۷	< ۰/۰۵	✓ پذیرش فرضیه

می‌توان با اجرای آزمون سوپل، معناداری اثر غیرمستقیم را به کمک رابطه زیر محاسبه کرد:

$$z - value = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times sa^2) + (a^2 \times sb^2) + (sa^2 \times sb^2)}}$$

a: عدد حاصل از دو متغیر مستقل و میانجی

b: عدد حاصل از دو متغیر میانجی و وابسته

sa: خطای معیار متغیر مستقل و میانجی مدل پژوهش

sb: خطای معیار متغیر میانجی و وابسته مدل پژوهش

در خصوص ارزیابی اثر غیرمستقیم تفکر استراتژیک بر انعطاف‌پذیری استراتژیک، همان گونه که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، با توجه به مقدار، ضریب مسیر برای رابطه بین دو متغیر فوق ۰/۳۴۱ است. با جایگزینی اعداد در فرمول فوق، مقدار آماره تی برای اثر غیرمستقیم ۸/۶۵۸ به دست می‌آید که نشان می‌دهد گرایش کارآفرینانه رابطه بین تفکر استراتژیک و انعطاف‌پذیری استراتژیک را میانجی‌گری می‌کند.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف از پژوهش حاضر تأثیر تفکر استراتژیک مدیران بر انعطاف‌پذیری استراتژی شرکت‌های کوچک و متوسط با در نظر گرفتن نقش میانجی گرایش کارآفرینانه می‌باشد. بر اساس یافته‌های پژوهش تأثیر مثبت و معنادار تفکر استراتژیک بر انعطاف‌پذیری استراتژیک با میانجی‌گری گرایش کارآفرینانه تأیید شده است. آماره آزمون (t) با مقدار ۸/۶۵۸ که بزرگتر از ۱/۹۶ است، نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد تفکر استراتژیک مدیران با اثر میانجی‌گری گرایش کارآفرینانه بر انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر مثبت و معناداری دارد. بنابراین بر اساس نتایج پژوهش حاضر و پژوهش‌های باسکو و همکاران (۲۰۲۰) و تاج‌الدین و همکاران (۲۰۱۴) به طور کلی، مدیران با بهره‌گیری تفکر استراتژیک و برخورداری از گرایش کارآفرینانه، کسب و کارها می‌توانند انعطاف‌پذیری کسب و کار خود را افزایش دهند و استراتژی‌های مناسب را جهت کسب مزیت رقابتی و پیروزی بر رقبا در پیش گیرند.

یافته‌های پژوهش نشان دادند که تفکر استراتژیک بر روی گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری دارد و شدت تأثیرگذاری متغیر تفکر استراتژیک بر متغیر گرایش کارآفرینانه با توجه به ضریب مسیر ۰/۵۳۶ می‌باشد و این بدین معناست که تفکر استراتژیک ۵۳ درصد بر متغیر گرایش کارآفرینانه تأثیر دارد. زارعی و باقری (۱۳۹۷) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین کلیه مؤلفه‌های تفکر استراتژیک با گرایش به کارآفرینی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که گرایش کارآفرینانه بر روی انعطاف‌پذیری تأثیر مثبت و معناداری دارد و شدت تأثیرگذاری متغیر گرایش کارآفرینانه بر روی متغیر انعطاف‌پذیری استراتژیک با توجه به ضریب مسیر ۰/۶۳۸ می‌باشد و این بدین معناست که گرایش کارآفرینانه ۶۳ درصد بر متغیر انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر دارد. لی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷) در پژوهش خود دو بعد انعطاف‌پذیری منابع و انعطاف‌پذیری توان‌مندی را برای انعطاف‌پذیری استراتژیک مشخص کرده‌اند و به این نتیجه رسیدند که گرایش کارآفرینانه بر هر دو بعد انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارد. به عبارت دیگر آن‌ها بر این باورند که گرایش کارآفرینانه تأثیر معناداری بر نوآوری و خلاقیت کارکنان یک شرکت دارد. باسکو و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهش تأثیر گرایش کارآفرینی بر عملکرد شرکت: تجزیه و تحلیل چند گروهی که چین، مکزیک و اسپانیا را با یکدیگر

<sup>1</sup> Li

مقایسه می‌کنند این نتیجه رسیدند که تأثیر مثبت کلی گرایش کارآفرینی را بر عملکرد شرکت بدون در نظر گرفتن زمینه شرکت تأیید کنند. سرانجام، نتایج پژوهش نشان داد که تفکر استراتژیک بر انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر مثبت و معناداری دارد که این شدت تأثیر با توجه به ضریب مسیر برابر با ۰/۱۱۴ می‌باشد؛ بدین معنا که تفکر استراتژیک ۱۱ درصد تأثیر مثبت بر انعطاف‌پذیری استراتژیک صنایع کوچک و متوسط دارد. میزان کم بودن این شدت بدین معنی است که برنامه‌ها و استراتژی‌های شرکت‌ها از پشتوانه لازم تفکر استراتژیک برخوردار نیستند و همین امر باعث عدم موفقیت برخی شرکت‌ها در بازار شده است.

بر اساس نتایج فرضیه اول پژوهش، گرایش کارآفرینانه رابطه بین تفکر استراتژیک مدیران و انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت را میانجی‌گری می‌کند. گرایش کارآفرینانه یک جهت‌گیری استراتژیک فعال است که به رویکرد تهاجمی در نوآوری محصول تمایل دارد. گرایش کارآفرینانه در اقتصادهای آشفته که معمولاً از قواعد بازارهای رقابتی پیروی نمی‌کنند، بهتر جواب می‌دهد. بنابراین به منظور افزایش گرایش کارآفرینانه مدیران و مسئولان پیشنهاد می‌شود که به بهبود قابلیت‌های خود و کارکنان، انتقال دانش روز به کارکنان، تشویق کارکنان برای انجام کارهای خلاقانه و نوآور و حمایت از آن‌ها، افزایش روحیه انتقادپذیری بین آن‌ها و ترویج این فرهنگ در سازمان، برگزاری برنامه‌های آموزشی به منظور تغییر نگرش و تلقین این باور در میان مدیران و مسئولان که راه‌های بهتری هم برای انجام امور وجود دارد، توجه کنند. بر اساس نتایج فرضیه دوم تفکر استراتژیک بر گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری دارد. بنابراین برای تقویت و توسعه تفکر استراتژیک لازم است قوه نوآوری و خلاقیت کارکنان و مدیران را تحریک کرد. در شرکت‌ها باید محیطی فراهم شود که در آن همه‌ی افراد تشویق به توسعه ایده‌های جدید و خلاقانه شوند. پایدار ماندن خلاقیت و نوآوری در محیط کسب و کار ریشه در علایق و دلبستگی افراد دارد. به منظور توسعه راه‌حل‌های خلاقانه و منحصر به فرد جهت دستیابی به مزیت رقابتی و افزایش انعطاف‌پذیری، مدیران باید در موقعیت‌های تصمیم‌گیری قرار بگیرند. مدیرانی که از تفکر استراتژیک بهره‌مند هستند قادر به شناسایی و پیگیری فرصت‌های مناسب هستند، زیرا آن‌ها توانایی توجه به این فرصت‌ها را دارند.

بر اساس نتایج فرضیه سوم رابطه معناداری بین گرایش کارآفرینانه مدیران و انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت وجود دارد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که گرایش کارآفرینانه بر افزایش انعطاف‌پذیری تأثیر معناداری دارد. مدیران و مسئولان می‌توانند از طریق افزایش نوآوری و خلاقیت در سازمان، افزایش توانایی برآورد کردن نیازهای فوری مشتریان و پاسخ سریع به تغییرات بازار انعطاف‌پذیری شرکت را افزایش دهند. با توجه به اینکه منظور از گرایش کارآفرینی عواملی چون موضع جسورانه و مستقل برای به حداکثر رساندن سوددهی، تمایل به انجام پروژه‌های جدید و برنامه‌های در معرض ریسک، اقدامات شجاعانه و گسترده برای رسیدن به اهداف، ارائه خدمات جدید، معرفی فناوری‌های جدید، تغییرات مکرر در خدمات جدید می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که جهت‌گیری کارآفرینی مدیران عامل بر انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت‌ها تأثیرگذار می‌باشد. به طور کلی مدیریت با داشتن گرایش کارآفرینی می‌تواند عملکرد شرکت را بهبود ببخشد. از این رو پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی عمومی در رابطه با کارآفرینی با استفاده از نظرات کارآفرینان و اساتید حوزه کارآفرینی طراحی و اجرا نمود، زیرا این برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی باید با توجه به ویژگی‌های فراگیر و اصول یادگیری و فارغ از محدودیت‌های زمانی و مکانی برای کلیه مدیران قابل استفاده باشد.

بر اساس نتایج فرضیه چهارم در این پژوهش وجود رابطه بین تفکر استراتژیک مدیران و انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت‌های کوچک و متوسط تأیید شده است، برای افزایش انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت‌ها پیشنهاد می‌گردد که مدیران خود را به تفکر استراتژیک مجهز نمایند. لذا می‌توان به این واقعیت پی برد که شرکتی با انعطاف‌پذیری بالا دارای مدیران با تفکر استراتژیک بالا هستند، به همین نسبت با کاهش تفکر استراتژیک، از



میزان انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت کاسته می‌شود و رکود و عدم موفقیت ارمغان آن می‌شود. برای تقویت تفکر استراتژیک مدیران پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. شناسایی و تقویت توانمندی‌های عمومی مدیران؛
۲. پرورش و تقویت روحیه رقابت و توفیق‌طلبی مطلوب در میان مدیران؛
۳. طراحی و برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان که به ایجاد و تقویت تفکر استراتژیک مدیران کمک می‌کند. محدودیت این پژوهش را می‌توان به دور بودن شهرک صنعتی از شهر و توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه اشاره کرد.



## منابع

1. Alhosseini Almodarresi, S., Moghaddamzadeh, N., & Bagheri Garbollagh, H. (2020). Survey on the role of relationship insurance marketing strategies on perceptions of customers about services quality and their gratitude. *Journal of Strategic Management Studies*, 11(41), 75-91. [in Persian]
2. Almasi, S., Eydi, H., Abbasi, H., & Zardoshtian, S. (2019). The effect of strategic flexibility on entrepreneurship through the mediating role of organizational learning (Case Study: Office of Youth and Sports West Country). *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 6(2), 101-116. [in Persian]. DOI: 10.30473/fmss.2019.44406.1898
3. Baker, T., Campbell, S., & Ostroff, D. (2016). Independent school leadership: Heads, boards, and strategic thinking. *Peabody Journal of Education*, 91(5), 574-587. DOI: 10.1080/0161956X.2016.1227165
4. Basco, R., Hernández-Perlines, F., & Rodríguez-García, M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on firm performance: A multigroup analysis comparing China, Mexico, and Spain. *Journal of Business Research*, 113, 409-421. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.020
5. Bashir khodaparasti, R., Piruzi Bari, M., & Bagheri Garbollagh, H. (2020). Analysis of factors and flexibility strategies on export performance and competitive advantage of industrial companies. *Journal of Strategic Management Studies*, 11(43), 155-169 [in Persian].
6. Chang, W., Ellinger, A. E., Kim, K. K., & Franke, G. R. (2017). Supply chain integration and firm financial performance: A meta-analysis of positional advantage mediation and moderating factors. *European Management Journal*, (3)34, 282-295. DOI:10.1016/j.emj.2015.11.008
7. Ciabuschi, F., Baraldi, E., Lindahl, O., & Callegari, S. (2019). Supporting innovation against the threat of antibiotic resistance: Exploring the impact of public incentives on firm performance and entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, 112, 271-280. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.12.021
8. Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management Decision*, 40(5), 456-462. DOI: 10.1108/00251740210430434
9. Hajipour, B., & Moradi, M. (2010). Organizational flexibility and performance: Case Study of ARAK industrial estate manufacturing organizations. *Management Studies in Development and Evolution*, 20(62), 143-162. [in Persian]
10. Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2014). Coming in from the cold: The psychological foundations of radical innovation revisited. *Industrial Marketing Management*, 43(8), 1306-1313. DOI: 10.1016/j.indmarman.2014.08.012
11. Kais, I.H., & Dagher, M.A (2005). The measurement of strategic thinking type for top managers in Iraqi public organizations- cognitive approach. *International Journal of Management Cases*, 15(1), 34-40. DOI: 10.1108/10569210580000328
12. Kamasak, R., Yavuz, M., Karagulle, A. O., & Agca, T. (2016). Importance of strategic flexibility on the knowledge and innovation relationship: an emerging market study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 126-132. DOI:10.1016/j.sbspro.2016.07.121
13. Li, Y., Liu, Y., Duan, Y., & Li, M. (2008). Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China. *International journal of technology management*, 41(1-2), 223-246. DOI: 10.1504/IJTM.2008.015993.
14. Liedtka, J.M. (1998). Strategic thinking: can it be taught? *Long Range Planning*, 31(5), 120-129. DOI: 10.1016/S0024-6301(97)00098-8
15. Mihalache, O. R., & Volberda, H. W. (2021). Business model innovation in transforming economies: A Co-evolutionary perspective for a global and digital

- world. *Management and Organization Review*, 17(2), 202-225. DOI:10.1017/mor.2021.14
16. Mingers, J., & White, L. (2010). A review of the recent contribution of systems thinking to operational research and management science. *European Journal of Operational Research*, 207(3), 47-61. DOI:10.1016/j.ejor.2009.12.019
  17. Moharramzade, M., & Sivan nouri, M. (2020). Effect of Strategic Thinking on Productivity of Staff in Sports and Youth Departments of West of Country with Mediating Role of Organizational Agility. *Human Resource Management in Sport Journal*, 7(2), 225-244. DOI:10.22044/shm.2020.8434.1994. [in Persian]
  18. Moon, B. J. (2013). Antecedents and outcomes of strategic thinking. *Journal of Business Research*, 66(10), 1698-1708. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.11.006
  19. Narasimhan, R., & Das, A. (1999). An empirical investigation of the contribution of strategic sourcing to manufacturing flexibilities and performance. *Decision sciences*, 30(3), 683-718. DOI: 10.1111/j.1540-5915.1999.tb00903.x
  20. Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*, (3)6, 242-264. DOI: 10.1108/JSMA-10-2012-0052
  21. Rigtering, J. C., Eggers, F., Kraus, S., & Chang, M. L. (2017). Entrepreneurial orientation, strategic planning and firm performance: the impact of national cultures. *European Journal of International Management*, 11(3), 301-324.
  22. Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, (6)1, 135-59. DOI: 10.1504/EJIM.2017.083872
  23. Schulze, M., & Heidenreich, S. (2017). Linking energy-related strategic flexibility and energy efficiency—The mediating role of management control systems choice. *Journal of cleaner production*, 140, 1504-1513. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.09.231
  24. Shirvani, A., & Shojaie, S. (2011). A review on leader's role in creating a culture that encourages strategic thinking. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 2074-2078. DOI: 10.1016/j.sbspro.2011.10.403
  25. Tajudin, A., Aziz, R. A., Mahmood, R., & Abdullah, M. H. (2014). The relationship between entrepreneurial orientation and business performance of SMEs in Malaysia. *International Journal of Management Excellence*, 2(3), 221-226. DOI: 10.3390/su14106308
  26. Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3-15. DOI: 10.1177/0266242615613840
  27. Wang, X., Dass, M., Arnett, D. B., & Yu, X. (2020). Understanding firms' relative strategic emphases: An entrepreneurial orientation explanation. *Industrial Marketing Management*, 84, 151-164. DOI: 10.1016/j.indmarman.2019.06.009
  28. Zahid, Y., & Abdul, M. (2018). Organizational network and strategic business performance: Does organizational flexibility and entrepreneurial orientation really matter? *Journal of Organizational Change Management*, (31)2, 268-285. DOI: 10.1108/JOCM-12-2016-0298.
  29. Zarei, A., & Bagheri Garbollah, H. (2019). Examining the role of social capital on new product development: emphasizing the mediating role of entrepreneurial orientation in knowledge-based companies. *Quarterly journal of Industrial Technology Development*, 17(36), 5-16. [in Persian]