

تاریخ دریافت: ۸۷/۵/۱۹

تاریخ پذیرش: ۸۸/۱/۲۶

## مدیران کارآفرین؛ محور توسعه پایدار

(چشم‌انداز سال ۱۴۰۴ در توسعه مدیریت شرکت ملی گاز ایران)<sup>۱</sup>

یونس فتاحی<sup>۲</sup> - محمدرضا حاجی‌آقازاده مستوفی<sup>۳</sup>

### چکیده

همزمانی توسعه پایدار و توسعه الگوی جامع مدیریت استراتژیک، نیازمند تغییر در سیستم‌های مدیریت می‌باشد که این تغییرات در چارچوب قواعد پارادایم حاکم بر جامعه اتفاق خواهند افتاد. توسعه نیز نیازمند مدیریت توسعه یافته است و گسترش دیدگاه استراتژیک در سطوح مختلف فردی، سازمانی و ملی، طی فرآیند بهسازی منابع انسانی میسر خواهد بود. این فرآیند از دو زیر مجموعه مدیریت عملکرد و پرورش کارکنان تشکیل شده است.

مدیریت عملکرد شامل شناسایی، اندازه‌گیری و ارزیابی متغیرهایی است که کارایی کارکنان را نشان می‌دهد. ضمن اینکه با توجه به پارادایم حاکم، تأکید روی متغیرهایی است که بهبود آنها منجر به افزایش بهره‌وری سازمانی شده و نیز محرکی برای توسعه پایدار ملی باشند.

۱. این پژوهش با حمایت شرکت ملی گاز ایران و مساعدت آقایان حاجی‌آقازاده استاد محترم راهنما، سلامی استاد محترم مشاور، قجری مشاور محترم صنعتی پروژه انجام گرفته است.

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق uness\_fattahi@yahoo.com

۳. استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات mohamadrezamostofi@ymail.com

در ایران، مسیر توسعه پایدار ملی در چارچوب «سند چشم انداز توسعه در افق ۱۴۰۴» طراحی و سیاست‌های کلی آن به بخش‌های مختلف ابلاغ گردیده است. یکی از مهم‌ترین سیاست‌ها در این زمینه، توسعه کارآفرینی است. در واقع توسعه کارآفرینی موتور توسعه اقتصادی است و مدیران کارآفرین نیز به عنوان معیاری با اهمیت برای بیان سطح توسعه یافتگی هر کشور می‌باشد. با توجه به مطالب فوق، تحقیق حاضر در قالب یک پایان نامه کارشناسی ارشد با همکاری اداره کل کارآفرینی، و با هدایت اداره کل پژوهش معاونت منابع انسانی وزارت نفت، تحت عنوان بررسی رابطه بین رفتار کارآفرینانه مدیران و ریسک کلی شرکت‌ها انجام گرفته است.

ریسک کلی همان ریسک ورشکستگی است که مضری از ریسک مالی و عملیاتی می‌باشد. جامعه هدف مدیران میانی شرکت ملی گاز ایران، و شرکت‌های تابعه آن می‌باشد. نمونه آماری نیز تعداد ۸۸ نفر از این مدیران می‌باشد که با روشی موسوم به تقریب‌های تکراری انتخاب شده‌اند. در این تحقیق ضمن ارائه توصیفی از سطح کارآفرینی مدیران در قالب سه مولفه اصلی سازنده رفتار کارآفرینانه شامل روحیه کارآفرینی، خلاقیت فردی و مهارت‌های مدیریتی؛ مدل شماره ۱ تنظیم شده است. این مدل رابطه این سه مؤلفه را بعنوان متغیر مستقل با سبک رهبری مدیران (متغیر وابسته) نشان می‌دهد. در این مدل ۵۴ درصد از تغییر پذیری متغیر وابسته به وسیله رگرسیون خطی بیان شده است.

اطلاعات مربوط به این بخش، بوسیله پرسشنامه‌های مجزا و استاندارد جمع آوری شده است. این پرسشنامه‌ها مورد تأیید کشور مبدأ و سازمان‌های داخلی بوده و توسط آنها مورد استفاده قرار گرفته‌اند، با این وجود در تحقیق حاضر ضریب پایایی آلفای کرونباخ نیز بوسیله نرم‌افزار SPSS محاسبه شده که مقدار آن ۰/۸۲۵ می‌باشد.

تعامل سبک رهبری مدیران با اهرم‌های مالی و عملیاتی شرکت بعنوان شاخص‌های کارایی سازمانی بررسی و رابطه آنها بوسیله دو مدل دیگر تعریف شده است که دقت برآورد آنها به ترتیب ۴۵ و ۳۷ درصد می‌باشد.

براساس الگوی شبکه مدیریتی بلیک و موتن، پیشنهاد می‌شود با اعمال مدل به دست آمده، بستری برای نهادینه کردن سبک رهبری میانه‌رو توسط مدیران در

راستای گرایش به روابط کار و عوامل تولید فراهم گردد. این بستر جذب و پرورش مدیران کارآفرینی را که در قالب یک مدل (سبک رهبری) در بر می‌گیرد. انتظار می‌رود این امر موجب گردد ریسک کلی شرکت ملی گاز ایران و شرکت‌های تابعه کمینه گردد.

#### واژه‌های کلیدی

سند توسعه چشم انداز افق ۱۴۰۴، مدیریت استراتژیک، بهسازی منابع انسانی، مدیریت عملکرد، مدیران کارآفرین، روحیه کارآفرینی، ریسک مالی، عملیاتی و کلی

#### مقدمه

توسعه پایدار از محدود مفاهیمی است که ضمن دارا بودن جذابیت خاص برای سیاستمداران و تصمیم گیران و با آرمان‌های آحاد جامعه نیز همخوانی دارد. توسعه پایدار یک ایدئولوژی سیاسی با دیدگاهی آرمان خواهانه است و مانند سایر ایدئولوژی‌های سیاسی با تناقض‌های متعددی همراه است. اصطلاح توسعه در هر جامعه، تعابیر خاص خود را دارد و همگی در جهت ارتقاء سطح معیشت عمومی و پایداری آن جامعه تعبیر می‌شوند. برای کشورهای در حال توسعه، این فرآیند با تمرکز بر داشته‌های جامعه آغاز می‌شود. منابع طبیعی و منابع انسانی از جمله این دارایی‌ها می‌باشند. اما آنچه برای کاهش شکاف میان کشورهای توسعه یافته و کشورهای در حال توسعه ضروری به نظر می‌رسد است، پایداری توسعه است.

در این میان جمهوری اسلامی ایران، با ترسیم چشم انداز بیست ساله توسعه، در این راه گام نهاده است. ایران به لحاظ موقعیت خاص جغرافیایی از مواهب متعددی برخوردار است که از مهم‌ترین آنها می‌توان منابع سرشار هیدرو کربوری را نام برد که بیشترین سهم توسعه را به خود اختصاص داده است. طبق اصول توسعه پایدار، توسعه فناوری در بهره‌برداری از این منابع، ساز و کار اولیه توسعه اقتصادی کشور است و انتقال ارزش افزوده حاصل از آن به بخش غیر نفتی، پایداری این توسعه را تعیین خواهد نمود. بر این اساس

سند چشم انداز توسعه جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی تصویر مطلوب صنعت نفت را به شرح زیر ترسیم می‌نماید:<sup>۱</sup>

۱. اولین تولید کننده مواد و کالای پتروشیمی در منطقه به لحاظ ارزش
  ۲. دومین تولید کننده نفت در اوپک با ظرفیت ۷ درصد از تقاضای بازار جهانی
  ۳. سومین تولید کننده گاز در جهان با سهم ۱۰ درصد از تجارت جهانی گاز
- در اقتصاد رقابتی مبتنی بر بازار جهان امروز که با تغییر و تحولات پرشتاب محیط بین‌المللی، گذر از جامعه صنعتی به جامعه اطلاعاتی و دگرگونی اقتصادی ملی به اقتصاد جهانی را تجربه می‌کند، کارآفرینی بعنوان «موتور توسعه اقتصادی» شناخته شده است. زیرا می‌تواند در رشد و توسعه اقتصادی کشورها که افزایش بهره‌وری، ایجاد اشتغال و رفاه اجتماعی را در پی خواهد داشت، نقش ارزنده‌ای ایفا نماید.
- کارآفرینی در واقع دستاورد افرادی است که میل شدیدی به کامیابی دارند و سخت کوشی، پافشاری، ریسک‌پذیری و دورنما سازی شگفت‌انگیز از جمله ویژگی‌های روحی و روانی آنها می‌باشد.

با توجه به اینکه نظریه‌های روانشناسان، اکتسابی بودن روحیه کارآفرینی را تأیید می‌نماید، می‌توان گفت که ترویج کارآفرینی، بدون هدایت و حمایت کارآفرینان ذاتی، بعنوان الگوی انگیزشی توده جامعه، امکان‌پذیر نخواهد بود و می‌توان نتیجه گرفت که توسعه کارآفرینی تابعی از هدایت کارآفرینان در مسیر توسعه پایدار ملی است. بنابراین شناسایی فرصتها در هر بخش، سرآغازی برای ترویج روحیه کارآفرینی است. به بیان ساده‌تر در هر جامعه، گروهی بعنوان پیشرو در کارآفرینی وجود دارند که با هدایت دقیق آنها در مسیر توسعه ملی و حمایت از آنها برای رفع موانع، تا آنجا که به ذات کارآفرینی نیز خدشه‌ای وارد نشود، شاهد شکوفایی آنها خواهیم بود. این امر فرهنگ کارآفرینی را رواج داده و زمینه ساز ایجاد الگوهای کلان کارآفرینی خواهد شد. با توجه به سیاست‌های کلی سند توسعه و تأکید دولت نهم بر کارآفرینی و ارزیابی ابعاد و زیرساخت‌های توسعه

---

۱. پیش‌نویس سند چشم‌انداز صنایع نفت و گاز در افق ۱۴۰۴، خبرنامه منشور انرژی، موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، شماره دوم (۸۳/۱ و ۲)، صفحه ۷ تا ۱۰

کارآفرینی در صنعت نفت و ضرورت ایجاد دفاتر کارآفرینی در کلیه وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی، وزارت نفت در راستای جاری کردن الزامات قانونی کارآفرینی در صنایع وابسته، با هدف توسعه و ترویج فرهنگ کارآفرینی، فعالیت می‌نماید.<sup>۱</sup>

این تحقیق در حوزه بهسازی منابع انسانی تعریف شده و پرورش مدیران کارآفرین یکی از حوزه‌های اصلی نفت، (شرکت ملی گاز ایران) را به عنوان بستر ترویج فرهنگ کارآفرینی و محور توسعه پایدار معرفی می‌نماید. مدیران کارآفرین از دیدگاه استراتژیک با مشکلات مواجه شده و سبک رهبری خاص خود را دارند. حضور مدیران کارآفرین در سازمانها، به خصوص در بخش نفت و گاز، این نوید را می‌دهد که سیاست‌های کلی سند توسعه در چارچوب استراتژی‌های سازمانی تدوین، اجرا و ارزیابی گردد.

### ضرورت تحقیق

با توجه به موارد فوق، مسئله اصلی تحقیق اینطور مطرح می‌شود که نهادینه شدن کدام سبک رهبری می‌تواند کمینه شدن ریسک کلی شرکت‌های تحت بررسی را تضمین نماید؟ در این راستا متغیرهای موید کارایی، در دو سطح فردی و سازمانی بررسی و رابطه بین آنها ارزیابی خواهد شد. کمینه شدن ریسک کلی شرکتها، بعنوان برآیندی از ریسک مالی و عملیاتی سازمان، میزان اتکای سود را به سطح فروش نشان می‌دهد. در اینجا نکته حایز اهمیت این است که حداقل کردن ریسک کلی شرکت، مستلزم افزایش فروش می‌باشد. به این ترتیب در صورت افزایش فروش، متناسب با آن ریسک کاهش می‌یابد و سبکی از رهبری که انتظار می‌رود ریسک را به حداقل برساند، در حقیقت محرکی برای پیشبرد فروش سازمان خواهد بود. به توجه به اینکه پیشبرد فروش، نیازمند اعمال الگوی جامع مدیریت استراتژیک با هدف افزایش سطح فروش است، باید بدانیم مدیران با چه روشی می‌توانند زمینه نیل به این هدف را فراهم نمایند. از این رو با بررسی قواعد پارادایم حاکم بر سیستم‌های مدیریتی روز کشور، پرورش مدیران کارآفرین در حوزه شرکت ملی گاز ایران، بعنوان محوری برای توسعه استراتژی‌های سازمانی معرفی شده و ضمن ارائه

۱. شانا؛ عطف به تصویب نامه هیات محترم وزیران به شماره ۵۰۸۷۶/ت ۳۳۹۱۳/ه مورخ ۸۴/۸/۲۵

تعاریفی در خصوص مدیریت استراتژیک، دیدگاه‌های مدیریتی در این حوزه معرفی می‌گردد و سپس رابطه مدیریت استراتژیک با کارآفرینی و توسعه ملی بیان خواهد شد. سپس با ارائه الگوی جامع مطالعات رفتاری، متغیرهای مستقل و وابسته تعریف شده و با اشاره‌ای به مفهوم کارآفرینی و خصوصیات فردی کارآفرینان، متغیرهای سازنده رفتار کارآفرینانه توسط مدیران، تبیین می‌گردد. در خاتمه سطح مطلوبی از متغیرهای کارآفرینی مدیران معرفی می‌شود که انتظار می‌رود در آن سطح، مدیران با اتخاذ تدابیر میانه روی، موجب حداقل شدن ریسک کلی سازمان شوند. به این ترتیب اهداف تحقیق به شرح زیر می‌باشند:

۱. ارائه توصیفی از سطح کارآفرینی مدیران میانی شرکت ملی گاز ایران و شرکت‌های تابعه

۲. بررسی رابطه بین متغیرهای مشخصه مدیران کارآفرین و سبک رهبری آنها

۳. ارائه توصیفی از مقادیر اهرم‌های مالی، عملیاتی و مرکب شرکت‌های تحت بررسی

۴. بررسی رابطه بین مقادیر اهرم‌های مالی شرکت‌ها و سبک رهبری مدیران تحت

بررسی

۵. ارائه تعریفی از کمیت و کیفیت توسعه مدیریت در شرکت‌های تحت بررسی در

راستای نیل به اهداف کلی سند چشم انداز توسعه در بخش گاز

### ۱. برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه استراتژیک شامل بستر یا چارچوبی برای عملی ساختن تفکر استراتژیک و هدایت عملیات برای حصول نتایج مشخص و برنامه‌ریزی شده می‌باشد. به عبارت دیگر برنامه ریزی استراتژیک تلاشی سازمان یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام اقدامات اساسی است که سرشت و سمت گیری فعالیت‌های یک سازمان را در رابطه با دیگر نهادها در چارچوب قانونی شکل می‌دهد.<sup>۱</sup> برنامه‌ریزی استراتژیک شامل فرآیند ارزیابی محیط در حال تغییر سازمان به منظور ابداع رسالتی برای آینده سازمان می‌باشد.

۱. برنامه ریزی استراتژیک، دکتر سید جمال الدین طیبی و دکتر محمدرضا ملکی، نشر مولفین، تهران ۱۳۸۲، فصل چهارم

یعنی تعیین اینکه سازمان چگونه خود را بامحیط آینده بر اساس رسالت، توانمندیها و ضعفها سازگار نموده و برنامه ای ارائه می دهد.

به طور خلاصه هر گاه از دیدگاه استراتژیک، مسئله کارآفرینی را مدنظر قرار دهیم، در حقیقت در پی یافتن پاسخ سه سوال اصلی زیر هستیم:<sup>۱</sup>

۱. سازمان کجاست؟

۲. می خواهد به کجا برود؟

۳. چگونه می خواهد برود؟

### ۱-۱. نگرشی بر اندیشه و مدیریت استراتژیک

باتوجه به اینکه انجام برنامه ریزی استراتژیک و اجرای آن در قالب مدیریت استراتژیک از جمله مبحث کارآفرینی همواره در گرو وجود تفکر استراتژیک در برنامه ریزان و مدیران سازمانها می باشد، لازم است اشاره ای به تفکر استراتژیک و مدیریت استراتژیک داشته باشیم. باید توجه نمود که در کلیه مراحل برنامه ریزی و اجرای مدیریت استراتژیک، نقش تفکر استراتژیک بسیار مهم و تعیین کننده است.

#### • تفکر استراتژیک

ما که هستیم؟ برای چه بوجود آمده ایم؟ به کجا می رویم؟ سوالاتی اساسی هستند که مدیران می بایست بطور مرتب مطرح نمایند تا مطمئن شوند که خودشان و سازمان آنها راه درستی را انتخاب نموده اند. یکی از انتظارات موجه از فرآیند برنامه ریزی، آن است که برنامه ریزی بیشتر به تحلیل گرایش داشته باشد نه الهام در واقع، برای برنامه ریزی مطلوب، هم تحلیل لازم است و هم الهام. به بیان ساده، تفکر استراتژیک، عمدتاً فرآیندی الهام بخش است و کمتر مبنای تحلیلی دارد. برنامه ریزی مدت، نیازمند برقراری میان تعادل الهام و تحلیل می باشد. برنامه های فنی در سطح مدیریت میانی سازمان، غالباً بر تحلیل استوار است، در حالیکه برنامه های عملیاتی کاملاً براساس تحلیل استوار می باشند. تفکر استراتژیک فردی، در برگیرنده کاربرد قضاوت تجربی برای جهت گیری های آتی است.

۱. راهنمای اجرای برنامه ریزی استراتژیک، ترجمه شریفی کلویی، منصور، چاپ اول، ص ۲۷۴، تهران ۱۳۷۶

در حالیکه تفکر استراتژیک سازمانی شامل هماهنگی اندیشه‌های خلاقیتی است که سازمان را قادر می‌سازد تا بر اساس یک روالی منطقی بسوی آینده گام بردارد. منظور از تفکر استراتژیک آن است که فرد را در برخورد با چالش‌های مختلف، اعم از این که قابل پیش‌بینی باشد یا نه، یاری نماید.

اندیشمندان استراتژیک چه کسانی هستند و چگونه باید عمل نمایند؟

زمانی عقیده بر این بود که برنامه ریزی استراتژیک، به‌خصوص جنبه تفکر استراتژیک آن، به‌طور انحصاری مخصوص مدیران ارشد می‌باشد. طی سال‌های اخیر، به‌طور فزاینده‌ای، مسلم شده است که هر سازمان برای موفقیت نیازمند فعالیت تمام تصمیم‌گیران کلیدی است. در حالیکه فرآیند رسمی تفکر استراتژیک توسط بالاترین مدیر سازمان و تیم مدیران ارشد آغاز می‌شود، باید به سایر کارکنان سازمان نیز اجازه داده شود که به‌نحو موثری در اتخاذ تصمیمات سهیم باشند. قطعاً سطوح مختلف مدیریت، می‌توانند نقشی سازنده در فرآیند تفکر استراتژیک ایفا نمایند.

## ۱-۲. مراحل مدیریت استراتژیک<sup>۱</sup>

۱. درک و شناخت دقیق و جامع از محیط بیرونی و مطالعه عواملی که به نوعی فعالیت‌های سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند؛
۲. تدوین استراتژی‌های مناسب برای تلاش‌های آتی سازمان در راستای تحقق اهداف؛
۳. تبدیل استراتژی‌های انتخابی به فعالیت‌های اجرایی سازمان به صورت استراتژیک؛
۴. پایش مناسب برای کنترل استراتژیک، روند به کارگیری استراتژی‌ها و در نهایت ارزیابی استراتژیک فعالیت‌های انجام شده طی یک دوره معین.

بنابراین مشخص می‌شود که بر خلاف برنامه ریزی استراتژیک که از نظر صاحب نظران مختلف، مراحل متفاوتی دارد، مدیریت استراتژیک بر اساس نظر غالب اندیشمندان

---

۱. برنامه ریزی استراتژیک، دکتر سید جمال‌الدین طیبی و دکتر محمد رضا ملکی، ناشر مولفین، تهران ۱۳۸۲، فصل چهارم



دارای چهار مرحله اصلی است که در نمودار ۱ نمایش داده شده است:

### نمودار ۱. مراحل مدیریت استراتژیک



### ۳-۱. سطوح مدیریت استراتژیک

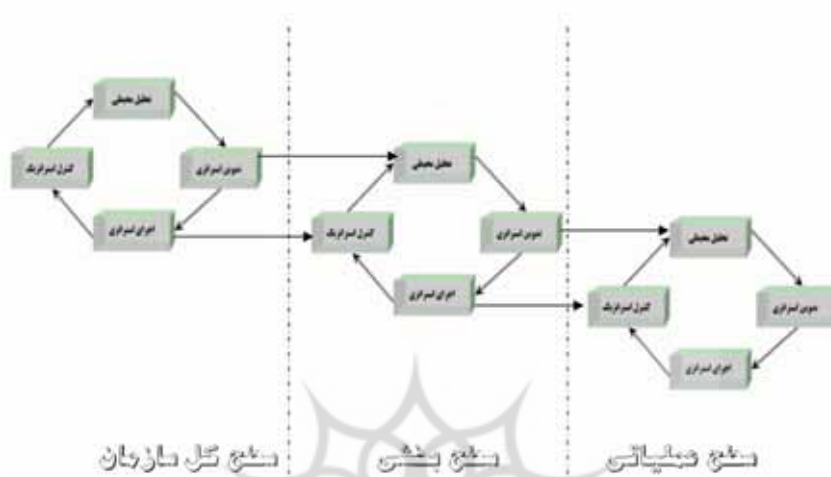
که برخلاف برنامه‌ریزی استراتژیک که منحصراً بوسیله مدیران ارشد و در سطح عالی سازمان شکل می‌گیرد، مدیریت استراتژیک در کلیه سطوح سازمان انجام می‌شود. بنابراین لازم است پیوندهای موجود بین سطوح سه گانه سازمان مورد توجه قرار گیرد. به طوری که در نمودار ۲ نشان داده شده است، چرخه چهار مرحله‌ای مدیریت استراتژیک، در سطوح کلی سازمان، بخش و عملیاتی انجام می‌پذیرد. بدیهی است که سطوح پایین‌تر باید از آنچه در سطح بالاتر در زمینه مدیریت استراتژیک اتفاق می‌افتاد، آگاه باشند. نمودار زیر نحوه پیوند سطوح مختلف مدیریت استراتژیک را به نمایش می‌گذارد.

### ۴-۱. دیدگاه‌های مدیریت به هنگام اجرای استراتژی<sup>۱</sup>

الف) توجه به تولید/عملیات: توانایی‌های عملیاتی، محدودیت‌ها و سیاست‌ها می‌توانند مانع

۱. مدیریت استراتژیک، فرد آر دیوید، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و دکتر علی پارسایان، فرهنگ و مدیریت، چاپ دهم ۱۳۷۹، فصل هفتم

نمودار ۲. نحوه پیوند سطوح مختلف مدیریت استراتژیک



دستیابی به اهداف باشند و یا تأمین آنها را تسهیل نمایند. اصولاً بیش از ۷۰ درصد کل دارایی‌های شرکت در اختیار فرآیند تولید قرار می‌گیرد. بخش عمده‌ای از فرآیند اجرای استراتژی در صحنه تولید انجام می‌شود. تصمیماتی که در رابطه با تولید درباره اندازه کارخانه و محل آن، طرح تولید، نوع ماشین آلات و تجهیزات، نوع وسایل و لوازم، میزان موجودی‌ها، کنترل موجودی، کنترل کیفیت، کنترل هزینه‌ها، استفاده از معیارها، تعیین شرایط احراز شغل، آموزش دادن به کارکنان، استفاده از منابع و تجهیزات، حمل و نقل و بسته بندی و نوآوری فنی اتخاذ می‌شوند، می‌توانند شدیداً بر تلاش‌هایی که در اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌ها صورت می‌گیرد، بگذارند.

یک روش بسیار متداول در مدیریت، ارائه آموزش‌های متفاوت به کارکنان است که بوسیله آن اجرای استراتژی تسهیل شده و منافع یا نتایج فراوانی به همراه خواهد داشت و کارکنان ضمن درک بهتر از کل شرکت، در نشست‌های مربوط به برنامه‌ریزی، نظرها و دیدگاه‌های بهتری ارائه خواهند نمود.

ب. توجه به منابع انسانی هنگام اجرای استراتژی: طی دهه جاری، با توجه به تعدیل

که شرکتهای نیروی انسانی و تجدید ساختار شرکتها، وظیفه مدیر واحد منابع انسانی به سرعت در حال تغییر است. مدیران منابع انسانی، از نظر مسئولیت‌های استراتژیک، می‌بایست نیازها و هزینه‌های مربوط به تأمین نیروی انسانی را در مورد استراتژی‌های پیشنهادی (هنگام تدوین یک استراتژی و تهیه برنامه‌ای برای تأمین نیروی انسانی به‌منظور اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی) برآورد نمایند. در اجرای این برنامه، مسئله هزینه‌های بهسازی کارکنان (که به سرعت هم در حال افزایش است)، می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. به‌طور متوسط ۲۶ درصد سود خالص شرکت‌ها صرف این مسئله می‌شود، اگرچه اخیراً برخی از شرکت‌ها بخشی از این هزینه‌ها را از خود کارکنان تأمین می‌نمایند.

اجرای استراتژی، بسیاری از مدیران و کارکنان سازمان را تهدید می‌نماید. باید منتظر روابط سازمانی و قدرت جدیدی بود که در سازمان به وجود خواهد آمد و باید این روابط را شناخت. ارزش‌ها، باورها و اولویت‌های رسمی و غیررسمی گروه‌ها شناخته شده نیست. مدیران و کارکنان که شاهد تغییر نقش و قدرت خود در سازمان هستند در برابر این تغییرات واکنش نشان داده و مقاومت می‌نمایند. جای تعجب است که اغلب هنگام تدوین استراتژی، ارزش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های افراد که لازمه اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها است، مورد توجه قرار نمی‌گیرد. به ندرت امکان دارد یک سازمان، هنگام انتخاب استراتژی‌های جدید یا انجام تغییرات عمده در استراتژی‌های موجود، در مسیری درست و مناسب گام بردارد و یا کارکنان و نیروهای ستادی برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها درست عمل نمایند. هنگام انتخاب هر استراتژی می‌بایست استعدادها و توانایی‌های افراد را با فعالیت‌های ضروری اجرای استراتژی، تطبیق داد. شاید بهترین روش برای جلوگیری از بروز مشکل حل مسائل مربوط به منابع انسانی (در مدیریت استراتژیک) این باشد که مدیران و کارکنان به صورت فعال در این فرآیند مشارکت نمایند. اگرچه این روش بسیار وقت‌گیر است، ولی موجب افزایش تفاهم، اعتماد، تعهد و احساس مالکیت (نسبت به سازمان) می‌شود زیرا این فرد است که از توان بالقوه واقعی برای تدوین و اجرای استراتژی برخوردار می‌باشد.

## ۲. نگرش‌های رهبری<sup>۱</sup>

### ۲-۱. نگرش‌های خصوصیات رهبری<sup>۲</sup>

محققان متقدم در زمینه رهبری اعتقاد داشته، رهبران مشهور جهان از مجموعه‌ای از کیفیتها و صفات منحصر به فرد برخوردارند که آنها را سرآمد می‌نماید و تصور می‌نمودند که این صفات نسبتاً پایدار هستند. بنابراین شناسایی خصوصیات رهبری و ایجاد فنونی برای اندازه‌گیری این خصوصیات و چگونگی استفاده از این فنون برای انتخاب رهبران مورد نظر موضوع این تحقیقات بوده است. طی دهه اول قرن بیستم، تحقیقات فراوانی در این زمینه انجام گرفت. محققان متقدم تصور می‌کردند که خصوصیات رهبری دربرگیرنده هوش، برتری، اعتماد به نفس، قدرت، فعالیت و دانش مرتبط با وظیفه می‌باشد. نتیجه تحقیقات بعدی به یک فهرست بلند از خصوصیات تبدیل شد. در حقیقت فهرست خصوصیات در مدت کمی به قدری طولانی شد که عملاً دارای ارزش چندانی نبود. بعلاوه، نتایج بسیاری از تحقیقات با هم سازگار نبودند. به عنوان مثال، بعضی از مطالعات به این نتیجه رسیدند که مدیران اثربخش قدامت‌تر از مدیران غیر اثربخش هستند. درحالی‌که دیگران به نتیجه‌ای معکوس دست یافتند. حتی بعضی از نویسندگان، خصوصیات رهبری را با شکل ظاهری بدن و یا ویژگی‌های خط مرتبط می‌دانستند. نگرش خصوصیات رهبر با یک مشکل بزرگ نظری نیز مواجه بود: در این نگرش نحوه ارتباط خصوصیات مفروض رهبری بانفس رهبری مشخص و ثابت نشده بود.

### ۲-۲. نگرش‌های رفتاری<sup>۳</sup>

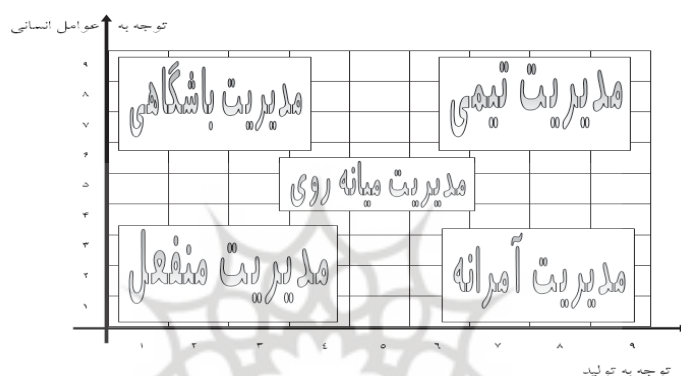
برخی از محققان در اواخر دهه ۱۹۴۰، به مطالعه رهبری به عنوان یک فرآیند قابل مشاهده رفتاری پرداختند هدف این نگرش رفتاری شناسایی رفتاری، بود که با رهبری اثربخش همراه بودند. محققان، اعتقاد داشتند که رفتارهای رهبرای اثربخش به نوعی با رفتارهای

۱. رابینز، استیفن. پی.، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه دکتر پارسایان و دکتر اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هفدهم، فصل دهم

2. Leadership Traits Approaches  
3. Behavior Approach

رهبران غیر اثربخش یا با اثربخشی کمتر، متفاوت است و در ضمن رفتارهای مدیران اثر بخش، در همه موقعیت‌ها یکسان است. در مطالعات رهبری نگرش‌های رفتاری دربرگیرنده زنجیره رفتار رهبری، مطالعات میشیگان، مطالعات ایالت اوهایو و شبکه مدیریت می‌باشد.

### نمودار ۳. نگرش‌های رفتاری



در شبکه مدیریتی، بر پایه امتیازات یا رتبه‌های مربوط به دو متغیر «تولید مداری» و «کارمند مداری» می‌توان پنج نوع مشخص رهبری را مشاهده نمود:

۱. مدیریت منفعل<sup>۱</sup>: تولید مؤثر دست نیافتنی است؛ زیرا کارکنان، تنبل، بی‌علاقه و بی‌تفاوت هستند. بنابراین به سختی می‌توان به یک رابطه فراگیر و منطقی میان این عوامل و تولید مؤثر دست یافت. ضمناً بروز کشمکش، اجتناب ناپذیر است.
۲. مدیریت آمرانه<sup>۲</sup>: فرد مانند ماشین تلقی می‌شود و مدیر مسئول، برنامه ریزی، هدایت و کنترل فعالیت زیردستان در جهت اهداف خود می‌باشد.
۳. مدیریت باشگاهی<sup>۳</sup>: کار، موضوعی تفریحی و دوستانه است. لازمه تولید، عدم وجود کشمکش و حصول همکاری صمیمانه است.

1. Impoverished Management  
2. Task Management  
3. Country Club Management

۴. مدیریت میانه رو یا پاندول میرا<sup>۱</sup>: ضرورت تولید مورد تأکید است، اما نمی تواند تا آخر نمی تواند ادامه یابد. منفعت یا نتیجه ای چشمگیر حاصل می شود. خوش باشید و کار کنید. حرکت پاندولی میرا نوعی حرکت پاندولی است که دامنه آن در اثر وجود نیروی اصطکاک، مرتباً کاهش یافته تا جایی که پاندول به تعادل رسیده و متوقف می شود. مثابته فرآیند مدیریت میانه روی با حرکت پاندولی میرا، به خوبی ماهیت شرایط حاکم بر این نوع مدیریت را بیان می کند، که در آن مدیر مانند پاندول میرا، با یک ضربه به حرکت درمی آید، اما خیلی زود در اثر فشار متقابل که نقش اصطکاک را ایفا می کند، به حالت سکون باز می گردد.

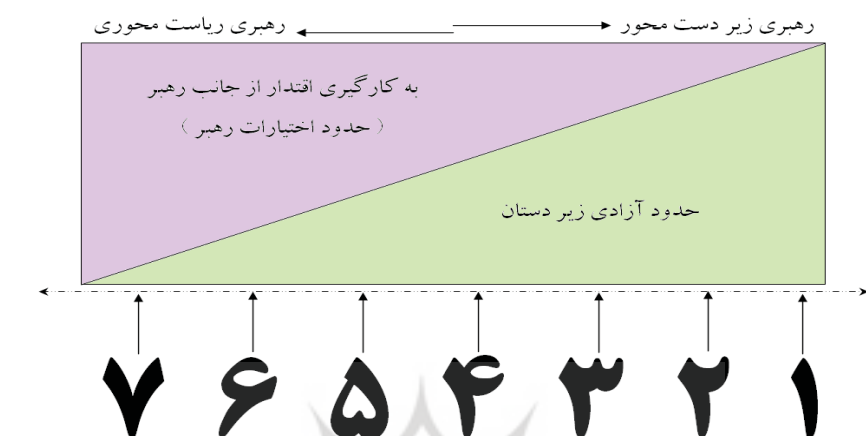
۵. مدیریت تیمی<sup>۲</sup>: تولید از تلفیق وظیفه و الزامات و نیازهای انسانی ناشی می شود. موفقیت در کار از عهده افراد متعهد بر می آید. وابستگی متقابل به واسطه یک «علاقه مشترک» در هدف سازمان، به روابط توأم با احترام و اعتماد منجر می شود.

### ۲-۳. سبک های رهبری<sup>۳</sup>

زنجیره رفتار رهبری طراحی شده توسط تانن بام و اشمیت<sup>۴</sup>، شامل همه ترکیبات ممکن از قابلیت های مدیریتی و آزادی زیر دستان، که برای رهبر قابل دسترس باشد، را بر نمی گیرد. رهبر از انعطافی برخوردار است که هر طور بخواهد، می تواند در هر موقعیتی، مناسب ترین سبک رهبری را انتخاب کرده و اعمال نماید. تانن بام و اشمیت تأکید می کنند در انتخاب شیوه رهبری قابل استفاده، مدیر همان گونه که استعداد درونی خود را در نظر می گیرد، زیر دستان و موقعیت موجود را نیز مدنظر قرار می دهد. یک چنین نگرشی از رهبری، بر انعطاف پذیری تأکید نموده و این برداشت نادرست را که تنها یک بهترین راه رهبری و هدایت وجود دارد، از میان بر می دارد. نمودار ۴ طیف سبک های مختلف رهبری را در ۷ منطقه تشریح می نماید. رهبر می تواند سبکی را انتخاب نماید که بر اساس استعداد بالقوه خود و در زیر دستانش، و با توجه به موقعیت موجود، قابل اعمال باشد.

1. Dampened Pendulum  
2 Team Management  
3 Leadership Styles  
4 Tannenbaum and Schmidt . 1958

## نمودار شماره ۴



### ۳. مدیریت راهبردی (استراتژیک) و رابطه آن با کارآفرینی و توسعه ملی

مدیر برای حل مسائل، علاوه بر اشراف بر منابع داخلی و خارجی، بطور مداوم به شناسایی نقاط قوت و ضعف خود می پردازد رایج ترین تعریف از کارآفرینی این است که فاصله بین تئوری و عمل یا خلاء بین نظر و بازار را پر می کند. اگر قرار باشد یک کارآفرین (مدیر یا نیروی انسانی) ابراز وجود کند، قبل از آن، باید مقتضیات و فضای کارآفرینی در کشور فراهم باشد. در غیر این صورت، کارآفرینی کمتر امکان پذیر خواهد بود.<sup>۱</sup>

مؤلفه های فضای کارآفرینی عبارتند از:

۱. آمادگی نرم افزاری (باورها و ارزش ها)،

۲. ساختارها،

۳. نیروی انسانی

۴. دسترسی به منابع (اطلاعاتی، مالی و غیره)،

در حوزه باورها باید وحدت و یکپارچگی وجود داشته باشد. یعنی کل جامعه در

۱. آشتیانی، محمدرضا، نقش کارآفرینی در توسعه صنعتی و اقتصادی کشور، پایگاه اطلاعات کارآفرینی صنعت نفت، <http://www.naftkarafarin.ir>، ۱۳۸۶/۰۲/۱۲

زمینه ارزش‌ها و باورها باهم تفاهم داشته باشد. منظور از دسترسی به منابع، توزیع عادلانه امکانات است. یعنی هر فردی که احساس می‌کند می‌تواند کاری متمایز از دیگران انجام دهد، باید به منابع اطلاعاتی و سایر منابع دسترسی داشته باشد. رابطه نیروی کار آفرین با مدیریت راهبردی چیست؟ هر نوع تلفیق عوامل، نیازمند مدیریت است. برای تلفیق عوامل داخلی و عوامل بی‌شمار محیطی باید به دانش و مهارت‌های مدیریت مجهز بود.

بدون مدیریت راهبردی، کارآفرینی (که یکی از ویژگی‌های مدیریت راهبردی نیز هست) نمی‌تواند تحقق یابد. یکی از تعاریف توسعه پایدار، تولید مستمر ثروت‌های مادی و معنوی است. این امر در صورت وجود نظام مدیریت راهبردی امکان پذیر خواهد بود. به‌طور کلی، توسعه ملی ایران با مشکلات اساسی مواجه است، که ریشه آنرا باید در ساختارها جستجو نمود. برای حل این مشکلات، حداقل باید ساختارها از جایی اقتباس و یا در کشور تولید شود. در این راستا باید نوعی حرکت عمومی مدیریت انجام گیرد تا بتوان ساختارها را به عقلانیت لازم رسانید. زیرا اولین قدم در ساختارها، عقلانیتی است که جهان تجربه نموده است. توسعه ملی پایدار، نیازمند نیروهای کارآفرین و علوم و فنون مدیریت راهبردی است.

#### ۴. مقایسه شاخصهای توسعه کارآفرینی در کشورهای مختلف<sup>۱</sup>

با مطالعه موردی ۲۴ کشور،<sup>۲</sup> چهار شاخص مهم اقتصادی مرتبط با کارآفرینی، مقایسه و رتبه‌بندی شده‌اند که مهمترین این شاخص‌ها عبارت است از وسعت و دامنه درک مدیران از کارآفرینی.

#### ۵. ویژگیهای فردی، سرمایه اصلی کارآفرینی<sup>۳</sup>

ژوزف شومپیتر کارآفرین را نیروی محرکه اصلی توسعه اقتصادی می‌داند و

۱. رضازاده، حجت‌الله - شیخان، ناهید، مقایسه شاخصهای توسعه کارآفرینی در کشورهای منتخب، اداره کل

کارآفرینی و اشتغال وزارت نفت، ۲۰ / ۸۶/۰۳

۲. مجارستان، فرانسه، اتریش، ایسلند، ترکیه، یونان، فنلاند، سوئیس، ایرلند، اسپانیا، نروژ، ایتالیا، لهستان، آلمان، بلژیک، جمهوری چک، پرتغال، انگلستان، هلند، دانمارک، سوئد، لوکزامبورگ، روسیه و اسلونی.

۳. سهرابی، فرامرز - کرمی، ابوالفضل - مقصود، جعفر، ویژگیهای فردی: سرمایه اصلی کارآفرینی - اداره کل کارآفرینی و اشتغال وزارت نفت - ۱۳۸۵/۱۲/۱۳



می‌گوید: نقش کارآفرین نوآوری است. از نظر وی ارائه کالایی جدید، ارائه روشی جدید در فرآیند تولید، گشایش بازاری تازه، یافتن منابع جدید و ایجاد هرگونه تشکیلات جدید در صنعت و... از جمله فعالیت‌های کارآفرینان است. شومپیتر که اولین بار نظریه روانشناسی توسعه اقتصادی را مطرح نمود، معتقد است که عامل عقب ماندگی اقتصادی در کشورهای در حال توسعه، به عدم درک خلاقیت فردی مربوط می‌شود، بنابراین نظر وی با یک برنامه صحیح تعلیم و تربیت، می‌توان روحیه کاری لازم را در جوامع تقویت نمود، به نحوی که شرایط لازم برای صنعتی شدن جوامع فراهم گردد. اهم ویژگی‌های کارآفرینان که توسط دیوید مک کلند<sup>۱</sup> از استادان روانشناسی دانشگاه‌هاروارد آمریکا، جمع‌آوری شده عبارتند از:

- نیاز به توفیق؛
- تمایل به مخاطره پذیری؛
- نیاز به استقلال؛
- برخورداری کارآفرینان از مرکز کنترل درونی و
- خلاقیت

## ۶. اتحاد جبری خلاقیت و نوآوری در کارآفرینی<sup>۲</sup>

شناسایی نیازها و فرصت‌ها و نیز شناسایی زمینه‌های رفع آن نیازها و امکان استفاده از فرصت‌های موجود، منجر به خلاقیت و نوآوری می‌گردد و در این میان افرادی گوی سبقت را از دیگران می‌ریابند که قادر به انجام آن نوعی خلاقیت و نوآوری باشند که ماهیت کسب و کاری داشته و به عبارتی بازاری گردد. فرهنگ کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری در زمینه مجموعه ارزشها و نگرش‌ها، هنجارها و رفتارهایی است که هویت افراد کارآفرین را تشکیل می‌دهد.

افراد خلاق و کارآفرین تلاش می‌کنند با نگاه متمایز به پدیده‌های اطراف و با

1. Mac Clelland

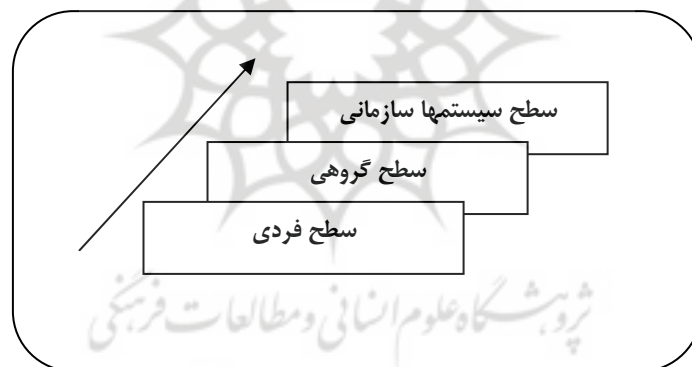
۲. زبردست، علی - رستم‌زاده، امین، اتحاد جبری خلاقیت و نوآوری در کارآفرینی، اداره کل کارآفرینی و اشتغال وزارت نفت، ۱۳۸۵/۱۲/۱۳

شیوه‌های متفاوت رفتاری در مواجهه با پدیده‌های پیرامون خود، فعالیت‌های کارآفرینانه انجام داده و محصول و خدمات جدیدی به جامعه ارائه نمایند.

## ۷. الگویی از رفتار افراد سازمان

الگو حالت تجریدی یا انتزاعی یک واقعیت است. نمودار شماره ۵ بیانگر چارچوب اصلی الگوی رفتار سازمانی است که در آن سه سطح تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی مشاهده می‌شود. در صورتیکه از سطح فردی به سطح سیستم‌های سازمانی دست‌یابیم، درک بیشتری از رفتار سازمانی خواهیم داشت. این سه سطح مانند پایه‌ها یا استوانه‌هایی هستند که هر یک ساختار سطح بعدی را به وجود می‌آورد.<sup>۱</sup> گروه بر پایه فرد بنا شده است. با توجه به مطالب فوق، این سه سطح را به هم پیوسته ترسیم می‌کنند تا بتوان از فرد به گروه و سپس به سازمان رسید.

### نمودار ۵. چارچوب اصلی الگوی رفتار سازمانی



### ۱-۷. متغیر وابسته<sup>۲</sup>

متغیر وابسته، عامل اصلی است که ما در صدد توجیه یا پیش‌بینی آن بر می‌آییم. متغیرهای وابسته اصلی رفتارهایی هستند که هر یک از کارکنان در سطوح مختلف سازمانی و

۱. رابینز، استیفن پی، رفتار سازمانی، مترجمان: دکتر علی پارساییان و دکتر سیدمحمد اعرابی، جلد اول، چاپ یازدهم، فصل اول

2. Dependent Variable

پست‌های مختلف انجام می‌دهند. رفتارهایی که می‌توان از آنها به عنوان عوامل تعیین‌کننده اثر بخشی منابع انسانی در سازمان نام برد. ولی این نکته قابل ذکر است که هیچ یک از این متغیرها معجزه نمی‌کنند و تنها بیانگر تحقیقاتی هستند که در این زمینه انجام شده و به این نتیجه رسیده‌اند که افراد و جامعه به این موضوع توجه زیادی نموده‌اند.

## ۲-۷. متغیرهای مستقل<sup>۱</sup>

عوامل مهم تعیین‌کننده رفتارهای کارکنان کدامند؟ پاسخ به این پرسش ما را به متغیرهای مستقل رهنمون خواهد ساخت. ما بر این باوریم که برای درک رفتار سازمانی باید آن را به عنوان ساختمانی پیچیده در نظر گرفت که پایه آن بر الگویی قرار دارد که بر اساس آن می‌توان رفتار فردی را درک نمود.

گفته شده است: «رفتار مدیران با افراد تازه وارد، باید مثل رفتار پدر و مادر با فرزند تازه متولد باشد و ناگزیر باید شیوه کار کردن با آنها را آموخت». وقتی که فرد وارد سازمان می‌شود مانند قطعه‌ای است که در اتومبیل نصب می‌شود. هر قطعه حالتی خاص و مشخص دارد و با سایر قطعات متفاوت است برخی کارکرد اندکی دارند، یعنی به دقت مورد استفاده قرار گرفته و به ندرت با واقعیت‌ها روبرو می‌شوند و برخی دیگر کاملاً فرسوده شده و با عبور از جاده‌های ناهموار تجربه‌های زیادی کسب نموده‌اند. این استعاره بیانگر آن است که افراد با ویژگی‌های مشخصی به سازمان می‌پیوندند و در نتیجه نوع رفتار آنان اثرات خود را بر روی سازمان خواهد گذاشت بسیاری از این ویژگی‌ها شخصیتی یا زندگی‌نامه‌ای هستند و برخی هم به توانایی‌های فرد مربوط می‌شوند. هنگامی که فرد به نیروی کار سازمان می‌پیوندد این ویژگی‌های فردی با اثرات واقعی بر رفتار وی در خود وجود دارند. این ویژگی‌ها در قالب ۴ دسته متغیر فردی طبقه‌بندی شده‌اند:

۱. ویژگی‌های زندگی‌نامه‌ای<sup>۲</sup>

۲. توانایی<sup>۳</sup>

---

1. Independent Variable  
2. Biographical Characteristic  
3. Ability

۳. شخصیت<sup>۱</sup>

۴. یادگیری<sup>۲</sup>

## ۸. برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه مدیریت به منظور حرکت در مسیر چشم‌انداز<sup>۳</sup>

در حالت کلی، گذر موفق به اقتصاد بازار محور، مستلزم آن است که تعداد زیادی از افراد به صورت کامل مهارت‌های جدید مدیریتی را بیاموزند. در اقتصادهای در حال تحول، جمع‌کثیری از مدیران، کارآفرینان و سرپرستان مشغول تجدید ساختار سازمان می‌باشند. در این راستا نیاز شدیدی به توسعه مدیریت به عنوان وسیله‌ای برای پرکردن خلاهای دانشی، تجربی و مهارتی مدیریت در حوزه‌های استراتژیک احساس می‌شود. به منظور همگامی برنامه‌های توسعه مدیریت با سند چشم‌انداز و اهداف واگذاری و همچنین به منظور ارزیابی اثربخشی و موفقیت این برنامه‌ها، می‌بایست به برنامه‌ریزی استراتژیک برای توسعه مدیریت در سطح بنگاه‌ها اقدام نمود. اما توسعه مدیریت هر چه که باشد، تاکید اصلی بر بهبود اوضاع و شرایط اقتصادی از طریق افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمان‌ها است. با این هدف، آیا باید توسعه فردی مدیران را مدنظر داشت یا باید آنها را با توجه به استراتژیهای سازمانی، توسعه بخشید؟ شاید بررسی دقیق‌تر واژه توسعه مدیریت استراتژیک به حل این مسئله کمک نماید. توسعه مدیریت استراتژیک نوعی از مداخله توسعه مدیریت است که تمایل به افزایش توانایی استراتژیک و عملکرد کلی سازمان دارد. با توجه به این تعریف، برای توسعه مدیریت، رویکردی جامع مدنظر قرار گرفته است به نحوی که بیشتر بر قابلیت‌ها و عملکرد سازمان متمرکز است تا بر خود مدیران. به این ترتیب دستیابی به بهره‌وری و عملکرد سازمانی بهتر آسان‌تر می‌شود.

1. Personality

2. Learning

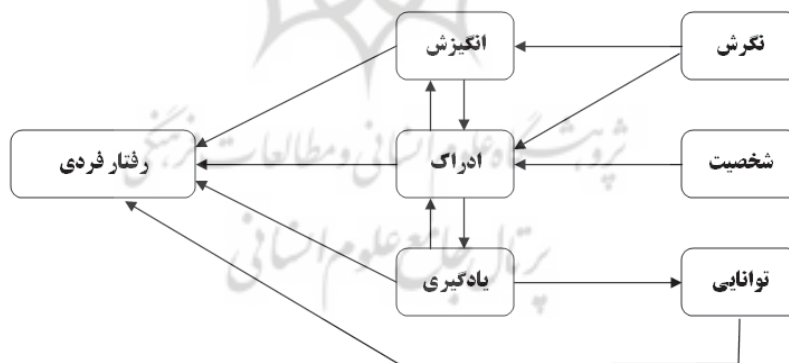
۳. امیری‌فر، سمیه، اجرای سیاستهای اصل ۴۴، پایگاه اینترنتی اندیشه‌سرای تعاون، وزارت تعاون، ۸۷/۳/۲۰

## ۹. شکل دادن به رفتار ؛ یک ابزار مدیریت

با توجه به این که افراد هنگام انجام وظیفه (و پیش از آن)، در جریان یادگیری قرار می گیرند، شیوه ای مد نظر مدیریت است که به کارکنان آموزش دهد به نحوی عمل نمایند تا بیشترین سود نصب سازمان شود. آن گاه در فرآیند آموزش گام به گام تلاش می شود تا رفتار فرد تعدیل گردیده و به آنها شکل مورد نظر داده شود. در این راستا روشی به اجرا در می آید که آنرا شکل دادن به رفتار<sup>۱</sup> می نامند.

موقعیت یا وضعی را در نظر بگیرید که رفتار کارکنان با آنچه در نظر مدیریت است اختلاف زیادی دارد. اگر قرار باشد توسط مدیریت سازمان تنها رفتارهایی که به صورت پاسخ های مطلوب است تقویت شود، نباید انتظار داشت که رفتارهای چندان زیادی تقویت گردند. در چنین حالتی، برای اینکه مدیریت به رفتار مطلوب برسد، روش معقول این است که به صورت گام به گام عمل نموده و به رفتار کارکنان شکل مورد نظر داده نشود. نمودار ۶ متغیرهای اصلی که بر روی رفتار فرد تأثیر می گذارد را نشان می دهد.

### نمودار ۶. متغیرهای اصلی مؤثر بر رفتار فرد



منبع: استیفن رابینز، رفتار سازمانی

## یافته‌های تحقیق

این تحقیق در حوزه توسعه مدیریت و با موضوع «بررسی رابطه بین رفتار کارآفرینانه مدیران میانی شرکت ملی گاز ایران و شرکت‌های تابعه با ریسک کلی این شرکتها» طراحی و اجرا شده است. لذا از یک سو به بررسی رابطه بین رفتار کارآفرینانه مدیران با سبک رهبری آنها پرداخته شده و از سوی دیگر رابطه سبک رهبری با ریسک کلی شرکتها ارزیابی گردیده است. از تعامل نتایج حاصله می‌توان الگویی ارائه نمود که معرف سطحی از کارآفرینی مدیران است که در آن انتظار می‌رود ریسک کلی شرکت‌ها به سمت حداقل پیش برود. علت انتخاب ریسک کلی بعنوان شاخص کارایی شرکت گاز آن است که این اهرم، میزان اتکای سود شرکت را به مقدار فروش نشان می‌دهد و افزایش فروش که این مقدار را کمینه می‌نماید. لازم به ذکر است که تصویر مطلوب توسعه صنایع نفت، گاز و پتروشیمی در افق ۱۴۰۴، ایران را بعنوان سومین تولیدکننده گاز در جهان با سهم ۱۰ درصد از تجارت جهانی گاز مطرح می‌نماید<sup>۱</sup>.

به این منظور، سه دسته از مهم‌ترین خصوصیات مدیران کارآفرین انتخاب شده‌اند که عبارتند از: مهارت‌های مدیریتی (کارایی مدیریت)، روحیه کارآفرینی و خلاقیت فردی. بروز رفتار کارآفرینانه از مدیران، تحت تأثیر نگرش نوآورانه و خلاق، شخصیت کارآفرین و مهارت‌های مدیریتی یا کارایی مدیریتی قرار دارد. براساس این فرض، نگرش نوآورانه منجر به انگیزش مدیران خواهد شد و شخصیت کارآفرینی، ادراک وی را تحت تأثیر قرار خواهد داد تا وی منطق انجام فعالیت‌های کارآفرینانه در موقعیت‌های مختلف را درک نماید. همچنین وجود کارایی عملیاتی به عنوان بستر انجام فعالیت‌های کارآفرینانه در هر پست و موقعیتی و در هر صنف یا تخصصی جزء لاینفک فرد کارآفرین می‌باشد. از این رو عوامل سازنده رفتار کارآفرینانه مدیران در سطوح مختلف در قالب مدل زیر تعریف می‌گردد:

۱. پیش‌نویس سند چشم‌انداز صنایع نفت و گاز در افق ۱۴۰۴، خبرنامه منشور انرژی، موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، شماره دوم (۸۳/۱ و ۲)، صفحه ۷ تا ۱۰

نمودار ۷. عوامل سازنده رفتار کارآفرینانه مدیران در سطوح مختلف

سطوح مدیریت	رفتار کارآفرینانه
مدیریت ارشد	توانمندی نوآوری
مدیریت میانی	توانمندی کارآفرینی
مدیریت عملیاتی	مهارت‌های فرآیندی

پرسشنامه سنجش خلاقیت فردی ابزاری است برای ارزیابی متغیر IA<sup>۱</sup>. تفسیر امتیاز بدست آمده از هر مدیر به این ترتیب است که اگر امتیاز شما در بازه ۱۸۶-۱۲۵ قرار دارد، احتمالاً وی فرد بسیار نوآوری است. به ایده‌های جدید به آسانی به نظر وی می‌آیند و نیز از آگاهی زیرکانه‌ای برای مسائل حل نشده برخوردار است. در مجموع، وی از شیوه نوآورانه‌ای برای حل مسائل استفاده می‌نماید. همچنین از قدرت درک احتمالات و فرصتها، در جایی که دیگران ناکام مانده‌اند، برخوردار است. این مدیر دارای اصالت بوده، خود محور است و هیچ مشکلی با فشارهای وارده در جهت تطابق با محیط ندارد. وی دارای آنچنان جرأتی است که می‌تواند به جنگ وضعیت‌های نامطمئن رفته و پیش‌تر از دیگران خود را جای دهد. اگر این امتیاز در بازه ۱۲۴-۷۷ باشد این مدیر دارای وضعیتی نسبتاً نوآور است. اگر چه این مدیر از استقلال، خود محوری و اعتماد به نفس کمتری نسبت به افراد بسیار نوآور برخوردار است، ولی این کمبودها را به شیوه‌های توجیهی و با صراحت و دقت جبران می‌نماید. همچنین به نتایج موفقیت‌آمیز تلاش‌های کارآفرینانه زمان حال و آینده خود ایمان دارد. اگر چه کارآفرینانی که از نوآوری قوی‌تری برخوردارند ممکن است در مجموعه متنوعی از سازمانها موفق شوند. ولی کارآفرینانی که از مهارت‌های

1. <http://www.creativity.ir>

بازاریابی، مذاکره، امور مالی و روابط انسانی برخوردارند، می‌توانند از آنها سبقت بگیرند. در نتیجه اگر چه لازم است یک مدیر در راستای نوآوری غنی گردد ولی تواناییهای فردی در دیگر ابعاد وی را در کسب موفقیت یاری خواهد نمود.

چنانچه امتیاز یک مدیر در بازه ۷۶-۲۷ واقع شده باشد، احتمالاً وی در داشته باشید زیر نظر یک سازمان یا فعالیت برای دیگران موفق تر خواهد بود تا یک موسسه جدید برای خود تأسیس نماید. البته به خاطر داشته باشید که تواناییهای نوآوری را می‌توان از طریق خود پرورشی یا با حضور در کارگاههای آموزشی پرورش و توسعه داده و تقویت نمود. همچنین<sup>۱</sup>LS متغیری است که بعنوان مشخصه سبک رهبری مدیران تعریف و بوسیله پرسشنامه<sup>۲</sup>LPC اندازه گیری می‌شود. اگر امتیاز فرد ۶۴ و بالاتر شود، شخص دارای سبک رهبری رابطه گر است. اگر امتیاز فرد ۵۷ و یا کمتر از آن شود، فرد دارای L.P.C پایین و سبک رهبری کار محور است و اگر امتیاز فرد ۵۸ تا ۶۳ شود، بیانگر ترکیبی از اهداف انگیزه‌هاست. اگر فرد در این طیف قرار گیرد، سبک میان وظیفه گرایی و رابطه گرایی برای او مناسب است.

پرسشنامه کارآفرینی، امتیاز مربوط به روحیه کارآفرینی را اندازه گیری می‌نماید. در مجموع نتایج امتیازها؛ به شکل زیر نمایش داده می‌شود:

بین ۲۳۰ تا ۲۸۰ کارآفرین موفق<sup>۳</sup>

بین ۱۹۵ تا ۲۲۹ کارآفرین<sup>۴</sup>

بین ۱۸۰ تا ۱۹۴ کارآفرین نهفته<sup>۵</sup>

بین ۱۶۵ تا ۱۷۹ کارآفرین بالقوه<sup>۶</sup>

بین ۱۵۰ تا ۱۶۴، احتمال کارآفرین بودن ضعیف است.<sup>۷</sup>

و زیر ۱۵۰، درصد امکان کارآفرین بودن صفر است.<sup>۸</sup>

1. Leadership Style
2. leadership at the point of care
3. Successful Entrepreneur
4. Entrepreneur
5. Latent Entrepreneur
6. Potential Entrepreneur
7. Borderline Entrepreneur
8. Hired Hand



در نهایت پرسشنامه تست کارایی مدیریت برای اندازه گیری PS<sup>۱</sup> استفاده شده که نتایج آن به وسیله جدول زیر تحلیل می گردد.

جدول ۱.

امتیاز	رتبه	نیاز آموزشی
۲۳-۲۵	موفق	ندارد(نیروی مفید و الگو)
۱۶-۲۲	معمولی	کم
۱۱-۱۵	غیر موثر	متوسط
کمتر از ۱۰	ناتوان	زیاد

### روایی تحقیق

این روایی با توانا ساختن پژوهشگر در جمع آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها، با حذف کلیه عوامل مداخله گر و تعبیر و تفسیر درست آنها سر و کار دارد. در اینجا سؤال این است که آیا متغیر آزمایشی واقعاً در متغیر وابسته، تغییر ایجاد نموده است؟ به عبارت دیگر آیا نتایج حاصل از تحقیق، پاسخگوی سؤالات یا فرضیه‌های بیان شده تحقیق می‌باشد؟ در واقع پژوهشگر در بررسی روایی داخلی تحقیق، در پی تعیین اثر واقعی متغیر تجربی یا مستقل بر متغیر وابسته است.<sup>۲</sup>

مهمترین نکته این است که هر یک از پرسشنامه‌های به نوبه خود استاندارد بوده و نه تنها در کشور مبدأ، بلکه در سازمان‌های داخلی کشور نیز به دفعات مورد استفاده قرار گرفته است.

### پایایی تحقیق

برای برآورد اعتبار پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. در واقع در مورد پرسشنامه‌هایی که پاسخ‌های چندگزینه‌ای دارند، استفاده از فرمول ضریب آلفای کرونباخ

۱. منبع: <http://www.cornerstones.net> ترجمه: نهمینه مولانا برگرفته از سایت: کارآفرینی

۲. خاکی، غلامرضا، روش تحقیق بارویکرد پایان نامه نویسی، انتشارات بازتاب، تهران ۱۳۸۴

توصیه شده است. ضریب پایایی آلفای کرونباخ محاسبه شده بوسیله نرم افزار SPSS، ۰/۸۲۵ می باشد. بنابراین می توان گفت که پرسشنامه فوق از اعتبار کافی برخوردار است، بدین معنی که پاسخ های ارائه شده ناشی از شانس و تصادف نبوده، بلکه به دلیل اثر متغیر که مورد آزمون می باشد.

ریسک کلی نیز در حقیقت همان ریسک ورشکستگی شرکت است که شامل ریسک تجاری و ریسک مالی می شود. ریسک تجاری ناشی از اهرم عملیاتی و ریسک مالی ناشی از اهرم مالی شرکت می باشد.

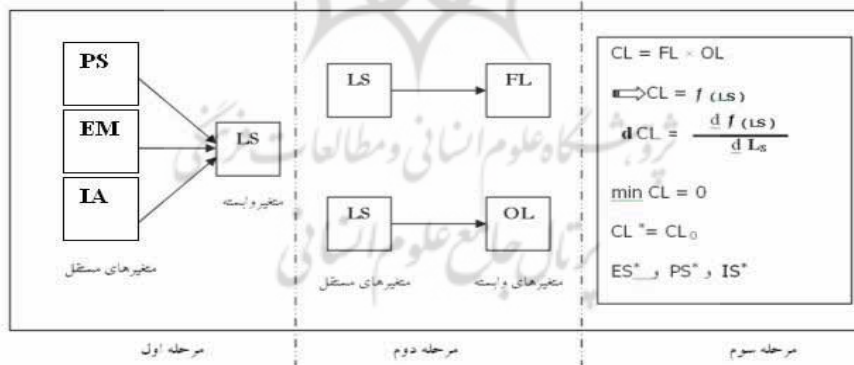
$$\text{Operation Leverage (OL)} = \frac{\text{درصد تغییر در سود قبل از بهره و مالیات}}{\text{درصد تغییر در فروش}} = \text{درجه اهرم عملیاتی}$$

$$\text{Financial Leverage (FL)} = \frac{\text{درصد تغییر در سود هر سهم}}{\text{درصد تغییر در سود قبل از بهره و}} = \text{درجه اهرم مالی}$$

$$\text{Compound Leverage (CL)} = \text{OL} \cdot \text{FL}$$

با این تفاسیر مدل تحلیلی تحقیق اینطور شکل می گیرد:

## نمودار ۲. مدل تحلیلی تحقیق



۱. تهرانی، دکتر رضا، مدیریت مالی، انتشارات نگاه دانش؛ برنامه ریزی سود، تجزیه و تحلیل اهرمها

متغیرهای تحقیق نیز بدین صورت تعریف می گردند:

برای فاز اول:

جدول ۲. متغیرهای تحقیق

ردیف	نام متغیر	علامت اختصاری	نوع	مقیاس	دامنه تغییر
۱	سبک رهبری	LS	وابسته	فاصله ای	17-136
۲	خلاقیت فردی	IA	مستقل	نسبی	0-186
۳	روحیه کارآفرین	EM	مستقل	فاصله ای	23-280
۴	کارایی مدیریت	PS	مستقل	نسبی	0-25

و برای فاز دوم:

ردیف	نام متغیر	علامت اختصاری	نوع	مقیاس	دامنه تغییر
۱	سبک رهبری	LS	مستقل	فاصله ای	17-136
۲	ریسک عملیاتی	OL	وابسته	نسبی	0-1
۳	ریسک مالی	FL	وابسته	نسبی	0-1

که طی آن سبک رهبری با مدل زیر تعریف می شود:

$$LS = \exp(5.066 - 0/014 (PS) - 0/007 (IA) + 0/003(EM))$$

بنابراین ترتیب فرضیه‌های تحقیق اینطور مطرح می شوند:

- عوامل سازنده رفتار کارآفرینانه در مدیران میانی شرکت‌های تحت بررسی تأثیر معناداری بر روی سبک رهبری آنها دارد،
- سبک رهبری مدیران میانی در شرکت‌های تحت بررسی با درجه اهرم مالی آن شرکتها همبستگی مثبت دارد،
- سبک رهبری مدیران میانی در شرکت‌های تحت بررسی با درجه اهرم عملیاتی آن شرکتها همبستگی مثبت دارد.

با توجه به اینکه تحقیق حاضر به جمع آوری اطلاعات برای آزمون فرضیات یا پاسخ به سؤالات مربوط به وضعیت فعلی می پردازد، از نظر هدف یک تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است و در گروه پژوهش‌های عملی قرار می گیرد برای تحلیل مسئله تحقیق نیز از روش تحلیل همبستگی استفاده شده است. بنابراین برای تعیین مرز جامعه مورد



## انتخاب آزمودنی‌ها

با توجه به جدول ۳ جامعه تحقیق شامل ۳۰ شرکت بوده و مدیران میانی این شرکت‌ها ۳۸۷ نفر برآورد گردید. برای نمونه‌گیری در این حالت که واریانس صفت در جامعه مشخص نیست از روشی موسوم به تقریب‌های تکراری استفاده می‌گردد. به این منظور ابتدا یک نمونه کمکی به حجم ۳۰ نفر از مدیران میانی شرکت گاز استان‌های گیلان، آذربایجان شرقی، چهارمحال و بختیاری، مرکزی و کردستان بصورت تصادفی انتخاب و پرسشنامه بین آنها توزیع گردید. از این رهگذر، S اولیه محاسبه شده و به جای مقدار واریانس قرار می‌گیرد. نهایتاً از رابطه زیر حجم نمونه مورد نیاز به دست می‌آید. شایان ذکر است مقدار  $\alpha$  برابر با ۰/۰۵ فرض شده است، به عبارت دیگر فاصله اطمینان را با احتمال ۹۵ درصد تشکیل می‌دهیم. همچنین خطای حدی قابل قبول در هر آزمون ۵ در نظر گرفته می‌شود و در نتیجه داریم:

$$n_1 = \frac{[Z_{1-\alpha/2}]^2 \times S^2}{\epsilon^2}$$

$$n_2 = \frac{(t_{1-\alpha/2, n_1-1})^2 \times S^2}{\epsilon^2}$$

در مرحله دوم داریم:

این روند تا جایی ادامه پیدا می‌کند که دو نمونه با حجم نزدیک به هم به دست بیاید. در نتیجه برای محاسبه تعداد پرسشنامه مورد نیاز یا به عبارتی دیگر حجم نمونه به این فرمول می‌رسیم که قشربندی تناسبی نامیده می‌شود:

$$k_i = (n_i / N) \cdot n$$

تعداد پرسشنامه مورد نیاز برای هر شرکت

$$K = \sum k_i$$

تعداد کل پرسشنامه مورد نیاز

$$N = 387 \quad n = 70$$

$$n_i$$

تعداد مدیران هر شرکت

$$K = 88$$

در نتیجه تعداد پرسشنامه مورد نیاز برابر است با:

پس از توزیع، جمع آوری و استخراج داده‌ها، پرسشنامه‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت و نتایج آن طبق جدول ۵ به دست آمد.

جدول ۴.

ردیف	امتیازها			
	مهارت‌های فرآیندی	تست نوآوری	آزمون LPC	تست کارآفرینی
۱	۷	۱۳۲	۶۴	۱۴۸
۲	۱۲	۱۴۱	۱۰۹	۱۷۲
۳	۱۲	۱۰۹	۱۲۸	۱۱۳
۴	۶	۱۳۳	۵۷	۱۳۲
۵	۴	۱۰۲	۶۹	۱۱۱
۶	۹۸	۷۳	۱۱۸	۹۸
۷	۷	۱۲۱	۶۸	۱۳۱
۸	۹	۱۳۴	۸۱	۱۳۶
۹	۱۵	۱۲۶	۹۱	۱۴۴
۱۰	۱۰	۱۲۲	۱۱۵	۱۴۸
۱۱	۱۴	۷۴	۱۰۶	۱۵۹
۱۲	۹	۱۲۵	۸۱	۱۱۴
۱۳	۴	۱۳۰	۶۰	۱۱۳
۱۴	۱۰	۱۳۹	۷۷	۱۴۸
۱۵	۸	۱۱۷	۶۳	۱۳۵
۱۶	۱۴	۱۲۸	۸۰	۱۵۶
۱۷	۷	۱۳۰	۵۶	۱۵۰
$\Sigma$	۲۴۶	۲۰۳۶	۱۴۲۳	۲۳۰۸
$\mu$	۱۴,۴۷۰	۱۱۹,۷۶۴	۸۳,۷۰۵	۱۳۵,۷۶۴
s	۲۱,۷۸	۲۰,۰۲۹	۲۳,۳۲۳	۲۰,۲۶۲
$\varepsilon$	۹,۲۴۴	۸,۵۰۱	۹,۸۹۹	۸,۰۶
$S^2$	۴۷۴,۳۸۹	۴۰۱,۱۹۱	۵۴۳,۹۷	۴۱۰,۵۶۶
$\varepsilon^2$	۸۵۳۴۵۹	۷۲,۲۷۳	۹۷,۹۹۴	۷۳,۹۶۲
$n_1$	۷۳	۶۳	۸۴	۶۳
$n_2$	۷۱	۶۲	۷۹	۶۲
$n_3$	۶۹	۶۱	۷۵	۶۱
$n_4$	۶۷	۶۰	۷۲	۶۰
$n_5$	۶۵	۶۰	۷۰	۶۰
n	۶۵	۶۰	۷۰	۶۰
کل		۷۰		

جدول ۵.

نام شرکت	متوسط امتیاز			
	نیاز آموزشی	میزان خلاقیت	روابط انسانی	روحیه کارآفرینی
اصفهان	اندک	مطلوب	بالا	صفر
تهران	متوسط	متوسط	بالا	صفر
ایلام	متوسط	متوسط	پائین	صفر
فارس	اندک	مطلوب	بالا	صفر
کرمان	اندک	مطلوب	بالا	صفر
همدان	اندک	متوسط	متوسط	صفر
آذربایجان شرقی	اندک	متوسط	بالا	صفر
مازندران	اندک	مطلوب	بالا	صفر
گیلان	اندک	مطلوب	بالا	ضعیف
مرکزی	اندک	مطلوب	بالا	صفر
چهارمحال و بختیاری	متوسط	متوسط	بالا	ضعیف
یزد	متوسط	متوسط	بالا	صفر
قم	اندک	مطلوب	بالا	صفر
کهگیلویه و بویر احمد	اندک	متوسط	بالا	صفر
زنجان	اندک	مطلوب	پائین	صفر
کردستان	اندک	مطلوب	بالا	صفر
آذربایجان غربی	اندک	متوسط	بالا	صفر
اردبیل	اندک	مطلوب	بالا	صفر
گلستان	متوسط	متوسط	بالا	صفر
شرکت پالایش گاز شهید هاشمی نژاد	متوسط	مطلوب	بالا	صفر
کنگان ( پالایش گاز فجر )	اندک	متوسط	بالا	صفر
انتقال	اندک	متوسط	بالا	صفر
شرکت پالایش گاز پارس جنوبی	اندک	مطلوب	بالا	صفر
شرکت پالایش گاز پارسین	اندک	مطلوب	بالا	صفر
شرکت ملی گاز ایران	اندک	متوسط	بالا	صفر

برای فاز اول تحقیق، از تجزیه و تحلیل داده‌ها یک رگرسیون سه متغیره استخراج گردید که رابطه سه متغیر مستقل را با Ln متغیر وابسته مدل لگاریتمی نمایش می‌دهد:

$$Y = A + B1 (X1) + B2 (X2) + B3(X3)$$

با توجه به ضرایب همبستگی محاسبه شده، متغیرهای مستقل با متغیر تابع Iny همبستگی دارند. به عبارت دیگر سطح معنی داری همه متغیرها کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد در نتیجه فرض عدم همبستگی بین متغیرهای مستقل با متغیر وابسته رد می‌شود و اولین فرضیه مورد تأیید قرار می‌گیرد. توان دوم ضریب همبستگی (ضریب تبیین)، به عنوان معیاری از نزدیکی رابطه به خطی بودن به کار قرار می‌گیرد. مربع ضریب همبستگی اصلاح شده نشان‌دهنده درصد تغییر پذیری در متغیر وابسته به وسیله رگرسیون خطی است. در اینجا محاسبات حاکی از آن است که ۵۴ درصد از تغییر پذیری در متغیر وابسته به وسیله رگرسیون خطی بیان شده است. بدین ترتیب مدل ۱ برای فاز اول تحقیق ارائه می‌گردد:

$$LS = \exp (5.066 - 0/014 (PS) - 0/007 (IA) + 0/003(EM))$$

در این مدل IA مهمترین نقش را دارد. EM از لحاظ اهمیت در رتبه بعدی قرار می‌گیرد و متغیر مستقل PS نسبت به دو متغیر دیگر از درجه اهمیت کمتری برخوردار می‌باشد.

#### فاز دوم مدل‌سازی

اولاً: تعیین متغیرهای مدل رگرسیونی ریسک عملیاتی و سبک رهبری بعد از تجزیه و تحلیل نتایج حداقل سطح معنی داری برای متغیر Is و ضریب ثابت کمتر از ۰/۰۵ بوده در نتیجه مدل زیر شامل متغیر LS و ضریب ثابت می‌باشد:

$$OL = -0.071 + 0/001 LS \quad \text{مدل ۲}$$

در این مدل ۳۷ درصد از تغییر پذیری در متغیر وابسته به وسیله رگرسیون خطی بیان شده است.

ثانیاً: تعیین متغیرهای مدل رگرسیونی ریسک مالی و سبک رهبری: در مدل رگرسیونی خطی بین FL و LS دقت رگرسیون در سطح پائینی می‌باشد بنابراین از تبدیل متغیرها استفاده شده است که در نهایت رابطه SQRT(FL) و LNLS بعنوان بهترین رابطه



مد نظر قرار می گیرد و داریم:

Y : SQRT(FL)

X : LNLS

حداقل سطح معنی داری برای متغیر LNLS و ضریب ثابت کمتر از ۰/۰۵ بوده در نتیجه مدل زیر شامل متغیر LNLS و ضریب ثابت می باشد:

$$FL = (0.004 - 0/001LN (LS))^2 \quad \text{مدل ۳}$$

در این مدل ۴۵ درصد از تغییر پذیری در متغیر وابسته به وسیله رگرسیون خطی بیان شده است.

بدین ترتیب فرضیه دوم و سوم تحقیق نیز تأیید شده و به مرحله سوم پژوهش می رسیم:

طبق مدل ۲ افزایش امتیاز LPC مدیران که به منزله تمایل آنها به سبکی از رهبری با رابطه مداری بیشتر است در بیشتر شدن ریسک عملیاتی شرکت موثر خواهد بود. به همین دلیل از آنجا که حداقل این امتیاز برابر با ۱۷ است لذا با قرار دادن این عدد در مدل خواهیم داشت:

$$(17) 0/001 - 0/071 = -0/054$$

اما چون مقدار ریسک نمی تواند کمتر از صفر باشد برای کمترین مقدار ریسک خواهیم داشت:

$$OL = 0$$

$$0.001 LS = 0.071$$

$$LS = 0.071/0.001 = 71$$

این نتیجه بدان معناست که اگر مدیرانی با متوسط امتیاز ۷۱ داشته باشیم، انتظار می رود حداقل ریسک تجاری برای شرکت داشته باشیم. این امتیاز مویید سبک رهبری رابطه گر است. اگر پرورش مدیران رابطه مدار در راستای کمینه کردن ریسک تجاری باشد، می بایست در حدود مرز مشخصی انجام شود. چرا که با پرورش هرچه بیشتر به سوی رابطه مداری، مقدار ریسک افزایش می یابد و این مدیریت ارشد سازمان است که مقدار مطلوب این ریسک را تعیین می نماید. همچنین طبق مدل ۳، اگر قصد کمینه کردن ریسک مالی شرکت را داشته باشیم از تابع نسبت به متغیر سبک رهبری مشتق می گیریم و حداقل نسبی

آنرا محاسبه می کنیم:

$$FL' = 2 (0.004 - 0/001LN( LS)) / ( LS)$$

$$\text{If } FL' = 0 \text{ then } 0.004 = 0.001 \ln(ls)$$

$$\ln(ls) = 0.004/0.001 = 4$$

$$\text{Exp } 4 = ls \approx 55$$

این مقدار موید آن است که مدیرانی با سبک رهبری متمایل به کارمحور، می توانند باعث شوند ریسک مالی شرکت در کمترین مقدار خود حفظ شود. طبق الگو اگر امتیاز ۵۷ و یا کمتر از آن شود، فرد دارای L.P.C پایین و دارای رهبری کار محور است. اما باید توجه داشت که با تغییر مقدار امتیاز سبک رهبری در تابع مدل ۳، تغییرات ریسک مالی چگونه خواهد شد. به این منظور مجدداً مشتق گیری شده تا نقاط بحرانی تابع مشخص گردند:

$$FL' = 2 (0.004 - 0/001LN( LS)) / ( LS)$$

$$FL'' = 2 (-0.001) - 2 (0.004 - 0/001LN( LS)) / ( LS)^2$$

$$\text{If } FL'' = 0 \text{ then } 0.01 = 0.002 LN( LS)$$

$$\ln( LS) = 0.01/0.002 = 5$$

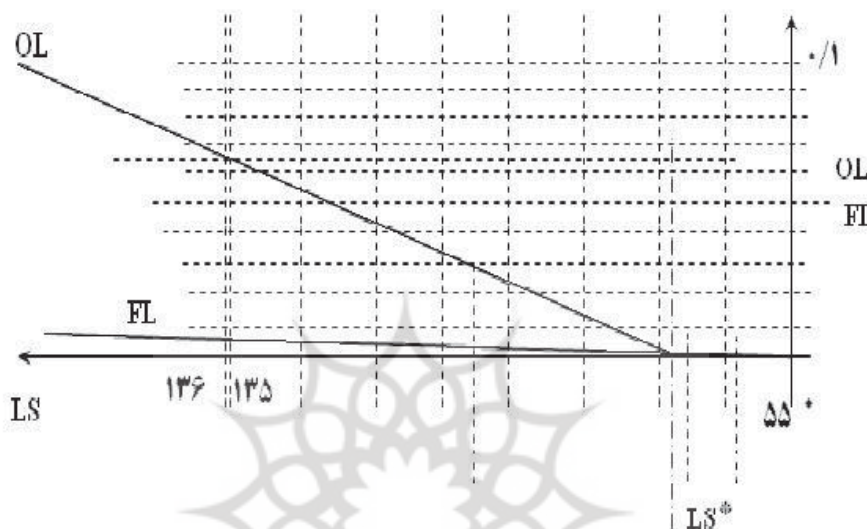
$$\text{Exp } 5 = ls \approx 145$$

با این محاسبات و با توجه به مرز دامنه متغیر سبک رهبری (۱۳۶)، ملاحظه می گردد که نقطه بحرانی در دامنه قابل قبول تابع واقع نمی شود، بنابراین می توان آنرا نادیده گرفت و مانند مدل ۲ پرورش مدیران کارمحور در راستای کمینه کردن ریسک مالی، حد و مرز مشخصی داشته باشد. زیرا که با پرورش هرچه بیشتر و گام برداشتن به سوی کارمحوری، مقدار ریسک افزایش یافته و مدیریت ارشد سازمان که مقدار مطلوب ریسک را تعیین می نماید.

### یافته های تحقیق

با توجه به مطالب ارائه شده از آنجا که مطالعات پیشین این دو سبک رهبری را دو سوی یک طیف می دانند به جاست تا نقطه ای را که ترکیب رابطه مدار و کارمدار بودن مدیران و همزمان مقدار کمینه ای از ریسک مالی و تجاری را نشان می دهد شناسایی نماییم تا بدین ترتیب سبکی از رهبری تعریف شود که قادر به حداقل سازی ریسک کلی شرکت می باشد. بنابراین برای بررسی بیشتر به ترسیم منحنی های ریسک عملیاتی و مالی شرکت بر حسب سبک رهبری مدیران می پردازیم.

نمودار ۹. منحنی‌های ریسک مالی و تجاری شرکتهای تحت بررسی برحسب سبک رهبری مدیران مبانی آنها



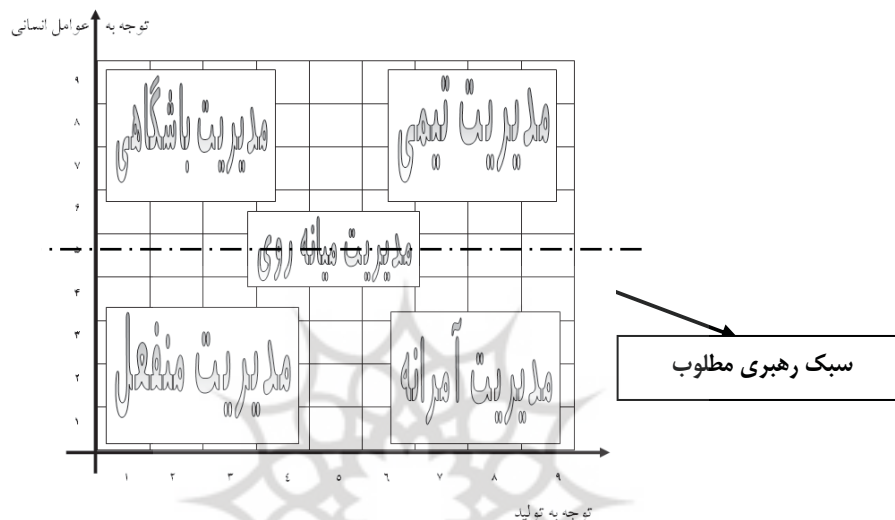
مشاهده می‌شود اگر چه به ازای جمیع مقادیر، ریسک مالی شرکت بسیار ناچیز است اما با افزایش مقدار L.P.C، میزان ریسک نیز افزایش می‌یابد که البته این افزایش نیز بسیار اندک می‌باشد. اما در مورد ریسک تجاری این قضیه صادق نیست، بلکه افزایش L.P.C باعث رشد میزان ریسک می‌شود و اگر چه تمامی این تغییرات در سطح نامحسوسی اتفاق می‌افتد، ولی شیب این منحنی یا همان میل به افزایش در مورد ریسک تجاری بیشتر به چشم می‌خورد. بنابراین مشاهدات نشان می‌دهد در نقطه‌ای که دو منحنی یکدیگر را قطع می‌کنند، می‌توان یک نقطه بهینه برای سبک رهبری مدیران تعریف نمود. این نقطه در بازه‌ای از ۷۱ تا ۷۵ واقع شده است که این مقدار سبک بهینه رهبری است و نتایج این تحقیق نیز آنرا تأیید می‌نماید. در تعریف متغیر سبک رهبری داریم:

LEADERSHIP STYLE :  $LS_{ij}: 17, 18, \dots, 136$

$$\mu = 76.5$$

به این ترتیب از آنجا که این مقدار حول نقطه میانگین واقع شده است از روی

شبکه مدیریتی بلیک و موتن می توان چنین استنباط نمود که با شرایط حاضر بهترین سبک رهبری مدیریت میانه روی است که در آن توجه به هر دو عامل تولید و نیروی انسانی در حد متوسط و پایاپای قرار دارد.



حال که سبک رهبری مطلوب در راستای کمینه کردن ریسک کلی شرکت مشخص گردید، نوبت است که تعیین کنیم در چه سطحی از مهارت‌های کارآفرینانه مدیران این سبک رهبری نهادینه خواهد شد. به این منظور بار دیگر به مدل شماره ۱ رجوع می‌کنیم:

$$LN( LS) = (5.066 - 0/014 (PS) - 0/007 (IA) + 0/003(EM))$$

$$\mu LS = 76.5$$

$$LN 76.5 = 4.337$$

$$\Rightarrow 4.337 = (5.066 - 0/014 (PS) - 0/007 (IA) + 0/003(EM))$$

### نتیجه گیری

مدل زیر، چارچوب اولیه یک ساختار نرم افزاری را نشان می‌دهد که از آن برای تعیین حد و مرز سه متغیر سازنده رفتار کارآفرینانه مدیران استفاده می‌شود. نرم افزاری که تا حدودی

تأثیر متغیرهای سه گانه هریک از مدیران را بر روی ریسک کلی شرکت به عنوان شاخص بهره وری سازمان نشان می دهد. هر چند مدل های ۱ و ۲ نیز چنین پتانسیلی دارند و می توانند بطور جداگانه و برای تجزیه و تحلیل اهرم های مالی و عملیاتی شرکتها استفاده شوند. این مدل نمونه ساده ای از چارچوب اولیه یک سیستم اندازه گیری عملکرد<sup>۱</sup> است که شاخص های فردی مدیران را ارزیابی نموده و قادر است اطلاعاتی از تأثیر نسبی عملکرد مدیران میانی بر شاخص های بهره وری سازمان، در اختیار مدیران ارشد قرار دهد. در اینجا عملکرد مدیران میانی بعنوان تابعی از کارایی، خلاقیت و کارآفرینی آنها تعریف شده است. استفاده از این مدل و مدل هایی که از تحقیقات مشابه بدست می آید، مقدمات ایجاد یک بانک اطلاعاتی معتبر برای تدوین نرم افزار جامع مدیریت عملکرد در راستای تحقق اهداف سند توسعه بیست ساله صنعت گاز ایران بوجود خواهد آورد. نرم افزاری در چارچوب نظام بهسازی منابع انسانی و درحوزه توسعه مدیریت که البته توسعه کارآفرینی را هم تعیین خواهد نمود. تحقق این امر در گرو تدوین یک بسته پژوهشی در حوزه مدیریت منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران و شرکت های تابعه با رویکرد به سیاست های کلی سند چشم انداز توسعه در افق ۱۴۰۴ می باشد.

مدل شماره ۴

$$\Rightarrow 0/014 (PS) + 0/007 (IA) - 0/003(EM) = 0.729$$

### منابع و مأخذ

۱. آشتیانی، محمدرضا «نقش کارآفرینی در توسعه صنعتی و اقتصادی کشور»، پایگاه اطلاعات کارآفرینی صنعت نفت، <http://www.naftkarafarin.ir>، ۱۳۸۶/۰۲/۱۲
۲. فرد آر دیوید «مدیریت استراتژیک»، ترجمه دکتر سیدمحمد اعرابی و دکتر علی پارساییان، فرهنگ و مدیریت، چاپ دهم ۱۳۷۹
۳. آقایی، جلیل «سازمان های کارآفرین»، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، تهران ۱۳۸۲
۴. امیری فر، سمیه، «اجرای سیاست های اصل ۴۴»، پایگاه اینترنتی اندیشه سرای تعاون، وزارت تعاون، ۸۷/۳/۲۰

۵. بریمن آلن، «روش‌های تحقیق و مطالعات سازمانی»، مترجمان: دکتر محمد اسماعیل انصاری، احمد غضنفری، فضل‌ا... یزدانی؛ انتشارات میر، تهران ۱۳۸۴
۶. رایینز استیفن. پی "مبانی رفتار سلزمانی"، ترجمه دکتر پارسایان، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هفدهم، فصل دهم
۷. تدین، شبنم، «توسعه مدیریت به عنوان عامل تسهیل‌کننده واگذاری موثر نگاه‌های دولتی»؛ مجموعه مقالات اداره کل توسعه مدیریت وزارت نفت، ۱۳۸۶/۰۱/۲۵
۸. تهرانی، رضا، «مدیریت مالی»، انتشارات نگاه دانش؛ تهران ۱۳۸۴
۹. خاکی، غلامرضا، «روش تحقیق بارویکرد پایان‌نامه‌نویسی»، انتشارات بازتاب، تهران ۱۳۸۴
۱۰. زیردست، علی، «اتحاد جبری خلاقیت و نوآوری در کارآفرینی»، امین رستم‌زاده، اداره کل کارآفرینی و اشتغال، ۱۳۸۵/۱۲/۱۳
۱۱. زنگنه، علی، «پیش‌نویس سند چشم‌انداز صنایع نفت و گاز در افق ۱۴۰۴»، خبرنامه منشور انرژی، موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، شماره دوم، صفحه ۷ تا ۱۰، (ابلاغیه وزیر نفت در اردیبهشت ماه ۸۳)
۱۲. سهرابی، فرامرز - کرمی، ابوالفضل - مقصودی، جعفر، «ویژگی‌های فردی: سرمایه اصلی کارآفرینی»، اداره کل کارآفرینی و اشتغال، ۱۳۸۵/۱۲/۱۳
۱۳. شانا، تصویب‌نامه هیات محترم وزیران به شماره ۵۰۸۷۶/ت ۳۳۹۱۳/ه مورخ ۸۴/۸/۲۵
۱۴. شریفی کلویی، منصور، «راهنمای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک»، چاپ اول، ص ۲۷۴، تهران ۱۳۷۶ پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
۱۵. شیخان، ناهید، «مقایسه شاخصهای توسعه کارآفرینی در کشورهای منتخب»، اداره کل کارآفرینی و اشتغال وزارت نفت، ۸۶/۰۳/۲۰
۱۶. طیبی، سیدجمال‌الدین - ملکی، محمدرضا «برنامه‌ریزی استراتژیک» ناشر مولفین، تهران ۱۳۸۲
۱۷. مولانا، ته‌مینه، برگرفته از سایت: کارآفرینی وزارت کار و امور اجتماعی.