

## بررسی و ارزیابی راهبردهای کارآفرینی فرهنگی (موسسه‌های فرهنگی و هنری کشور) و ارائه مدل مطلوب

### سهیلا کیاسی

دانش‌آموخته‌ی دکتری مدیریت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی،  
واحد علوم و تحقیقات (نویسنده و مسئول مکاتبات)

### دکتر زهرا پرومند

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی

### چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی مولفه‌های ارزیابی راهبردهای کارآفرینی فرهنگی و تعیین تاثیر گذارترین مولفه‌ها در اجرای این راهبردها و ارائه یک مدل مناسب برای موسسه‌های فرهنگی و هنری با استفاده از پرسشنامه و به روش توصیفی از نوع موردی-زمینه‌ای، روش شناسی مبتنی بر واریانس به روش حداقل مربعات جزئی و روش آنتروپی شانون انجام شده است.

در این پژوهش کاربردی، پژوهشگر ابتدا با تعاریفی از کارآفرینی فرهنگی و راهبری کارآفرینی فرهنگی به اهمیت نقش ارزیابی راهبردهای کارآفرینی فرهنگی در جهت توسعه فعالیت‌های موسسه‌های فرهنگی و هنری غیر انتفاعی پرداخته است. برای تعیین فرضیه‌های پژوهش، علاوه بر مطالعه پیشینه پژوهش پروژه‌ای با شرکت ۴۰ مدیر موسسه‌های کارآفرینی فرهنگی انجام شد و نتایج این پژوهش حاکی از آن است که عوامل محیط داخلی بیش از عوامل محیط بیرونی در فرآیند ارزیابی استراتژی اهمیت دارند. در این فرآیند به عواملی نظیر امکان پذیری، ثبات رویه، مزیت رقابتی و سازگاری با عوامل محیطی به عنوان نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدهای محیطی توجه شده است.

### واژگان کلیدی

کارآفرینی فرهنگی، موسسه‌های فرهنگی، موسسه‌های هنری

## مقدمه

درک اهمیت و ضرورت توسعه کارآفرینی فرهنگی، از سوی کارآفرینان فرهنگی و تاکید آن بر بقاء، رشد و رقابت موسسه‌ها و سازمان‌های فرهنگی و هنری با دیگر فعالیت‌های مشابه فرهنگی، موجب هدایت کارآفرینان فرهنگی به فعالیت‌های کارآفرینانه در درون اینگونه موسسه‌ها و سازمان‌ها شده و مفهوم چند بعدی کارآفرینی سازمانی را در ذهن تداعی می‌کند.

در کشورهای در حال توسعه، فقر مولدان فرهنگ و هنر، یکی از موانع اساسی توسعه اقتصادی فرهنگ و هنر است. از یک طرف پتانسیل نیروی کار در بخش فعالیت‌های فرهنگی و هنری فراوان است و از طرف دیگر سرمایه‌گذاری در بخش فرهنگ و هنر به شدت اندک است و اغلب متقاضیان اینگونه فعالیت‌ها درگیر مسائل معیشتی‌اند. اما با مطالعاتی که از فعالیت‌های کشورهای توسعه یافته بدست آمده است، کارآفرینی فرهنگی از یک سوی، موجب افزایش ثروت، رفاه و امکانات فعالان فرهنگی و هنری، (هنرمندان) و از سوی دیگر موجب اشتغال در زمینه فعالیت‌های فرهنگی و هنری در این کشورها می‌شود.

در ایران در دهه اخیر ضرورت توجه به کارآفرینی، دوره رشد خود را سپری می‌نماید و مطالعات و پژوهش‌های آن، جدید و در سلوچه بررسی مباحث علمی قرار دارد. آشنایی با مفاهیم کارآفرینی و اهمیت دادن به آن، ارزش فعالیت‌های کارآفرینانه و کارآفرینان، از مجموعه مباحث مربوط به شناخت کارآفرینی است. مراکز آموزشی و پژوهشی به این امر مهم پرداخته‌اند و توجه خود را معطوف به انگیزه‌هایی مشخص در جهت ایجاد فضای مناسب برای توسعه، افزایش منابع ملی، کاهش نرخ بیکاری، تعادل ساختاری معطوف داشته‌اند. مجتمع‌های تجاری و تعداد بالای فارغ التحصیلان آموزش‌های فرهنگی و هنری هم دلایل اقتصادی مناسبی برای پاسخ به این انگیزه‌ها هستند.

دنیای پیچیده امروز، عصر عدم تداوم لقب گرفته است. رشد سریع و تکاملی دانش فنی و تکنولوژی و گسترش بازار مصرف، مجال استفاده از تجارب و راه حل‌های گذشته را از آدمی ربوده است. دیگر تجارب و راه حل‌های گذشته، برای مسائل جاری و آینده سازمانها کارگشا نیستند. باید به شیوه‌ای دیگر اندیشید و به دنبال راه کارهای جدیدی بود تا بتوان کالاها و خدمات را با کیفیتی بالاتر و متناسب با نیازهای مخاطبان عرضه نمود. یافتن روش‌های خلاقانه با بکارگیری شیوه‌ها و ره یافت‌های بهتر، سریعتر و کم هزینه‌تر کالاها و خدمات جدید، می‌تواند زمینه‌های ایجاد توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی را فراهم سازد. کارآفرینی علم جدیدی است که «شومپتر» آنرا موتور رشد و توسعه اقتصادی، «کول» آنرا پلی برای تطمیع از مزیت‌های اقتصادی و ارضاء آرزوهای اقتصادی و «برندلی» آنرا فرآیند ایده پردازی، فرصت شناسی و عامل ایجاد کسب و کار و تاسیس مراکز و بنگاه‌های تولید و عرضه کالاها و خدمات معنا می‌کنند.

کارآفرینی تنها در حوزه اقتصادی مطرح نگردیده، بلکه ضرورت تبیین آن در دیگر عرصه‌های اجتماعی و فرهنگی نیز طرح شده است. در حوزه فعالیت‌های فرهنگی، کارآفرینی فرهنگی موتور توسعه فرهنگ و اقتصاد فرهنگ عنوان می‌شود، و به معنای مدیریت روندها و فرایندهای تولید و عرضه خدمات و کالاهای فرهنگی و هنری است به گونه ای که نوآوران به احیاء و آفرینش ارزش فرهنگی می‌پردازد. (موسوی بازرگانی ۱۳۸۶، ۷۳)

می‌توان گفت، کارآفرینان فرهنگی و هنری، می‌خواهند دنیای بهتری بسازند و با «ارزش آفرینی» علاوه بر رشد و پیشرفت اقتصادی، در ارتقای شرایط زندگی جامعه محروم از مزایای فرهنگی و اجتماعی نقش ایفا نمایند. (شش جوانی ۱۳۸۶، ۱۸)

مشاهده نمود که دلالت بر ضرورت توجه به عوامل محیطی برای شناخت کامل‌تر کارآفرینی دارند. کشورهای پیشرفته صنعتی جهان با تدوین استراتژی‌های کارآفرینی فرهنگی و ارزیابی آن، توانسته‌اند، نرخ کارآفرینی خود را همواره مورد توجه قرار داده و رشد آن را تضمین نمایند. آلمان، «قهرمان نیرومند» نوآوری با نرخ کارآفرینی ۴۳/۸۷ از ۳۴/۷۰ در مقایسه با سایر کشورهای اروپایی، درک شانس‌های موجود برای شروع کسب و کار، تشویق به فعالیت‌های کارآفرینانه و پذیرش کارآفرینان موفق و ایجاد زمینه‌های کاهش موانع مربوط به شکست و ترس از ریسک پذیری را سرلوحه خود قرار داده است. مهمترین عامل متمایز کننده موسسه‌های آمریکایی از رقبای آنها، انعطاف پذیری در شناسایی و استفاده از فرصت‌های محیطی است. تشویق به فعالیت‌های کارآفرینانه و ریسک پذیری و سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر برای توسعه کسب و کار، از جمله شاخص‌های ارزیابی فعالیت‌های کارآفرینانه در این کشور است.

بالاترین نرخ کارآفرینی در کشور هلند با ۱۷/۹ همراه با حمایت دولت در پرداخت هزینه‌های خدمات مشاوره‌ای در زمینه‌هایی مانند مدیریت، امور مالی، فعالیت‌های تجاری و بازاریابی و گاه طرح‌های توجیهی است. این خدمات زمینه‌های ارزیابی فعالیت‌های کارآفرینانه بنگاه‌های اقتصادی و فرهنگی این کشور را فراهم آورده است.

در ایران علیرغم داشتن جمعیتی هوشمند و مستعد و منابع طبیعی فراوان، تولید ناخالص ملی در سطحی نازل و سرانه نرخ بیکاری در حال افزایش است. از آنجائیکه بسیاری از موسسه‌ها به علت نرخ بهره‌وری پایین، فقدان تقاضا و غیره در آستانه تعطیلی قرار گرفته‌اند، و موقعیت رقابتی در بازارهای جهانی نیز

کارآفرینی سازمانی نشان دهنده توجه سازمان‌ها و موسسه‌های فرهنگی و هنری به سوی خلاقیت، نوآوری و تمایل به تغییر و بهبود است. در این معنا کارآفرینی سازمانی به عنوان موتور نیرومند توسعه سازمان و جامعه خود شناخته شده و آنچه اهمیت پیدا می‌کند، نقش آفرینی کارآفرینان سازمانی در روشن کردن و به راه انداختن این موتور جهت توسعه کارآفرینی فرهنگی است.

به مدد مدیران و کارآفرینانی که تحت تاثیر آموزش یا تحول‌نگرشی در حوزه فعالیت‌های فرهنگی و هنری قرار گرفته‌اند، تا حدودی کارآفرینی فرهنگی و هنری جایگاه خود را در کشور پیدا نموده است. با این وجود، از آنجائیکه فعالیت‌های فرهنگی با چالش‌های بسیاری روبروست، مشکلات عدیده حوزه اقتصاد فرهنگ به راحتی از طریق کارآفرینان فرهنگی قابل حل نخواهد بود. از این روی بیش از هر چیز، یک استراتژی مشخص برای توسعه کارآفرینی فرهنگی و فعالیت‌های مرتبط با آن در درون سازمان‌ها و موسسه‌های فرهنگی و هنری نیاز است و مهم‌تر از آن اینکه آیا اجرای استراتژی تدوین شده، توانسته است اهداف موسسه را تحقق ببخشد؟ و در این راه ارزیابی استراتژی است که می‌تواند کمک کننده باشد.

### اهمیت و ضرورت موضوع

امروزه نگرش کارآفرینی در فعالیت‌های فرهنگی و هنری کمتر از زمینه‌های اقتصادی مورد توجه قرار گرفته است. با این حال کارآفرینی فرهنگی می‌تواند به طور خاص ایده‌های فرهنگی را به منزل مقصود برساند. همچنین به عنوان فعالیت‌های خاص فرهنگی، از قبیل سینما، تئاتر، کتاب و... موتور توسعه فرهنگ و اقتصاد فرهنگ نیز قلمداد شود. بر این مبنا، در ادبیات پژوهش‌های کارآفرینی شواهد متعددی را می‌توان

بسیار اندک است، رویکرد «دانش مربوط به کارآفرینی» ضروری به نظر می‌رسد.

در جهانی که آگاهانه یا ناآگاهانه، سرگرم تبادل فرهنگی است، فرهنگی که به عنوان نیاز اجتماعی رفتار سازی می‌کند، از جمله راه‌های پاسداشت هویت و فرهنگ ملت‌ها تقویت نهادهای فرهنگی از راه بها دادن به کارآفرینی فرهنگی به عنوان ابزار توسعه فرهنگ است و در این راه نیاز به تبیین استراتژی‌های مناسب است که بخش مهم توفیق آنرا ارزیابی حاصل می‌گرداند، ضروری به نظر می‌رسد. این پژوهش به همین دلیل سعی در نشان دادن عوامل موثر در این فرایند نموده است.

#### اهداف پژوهش

- ۱) شناسایی مولفه‌های راهبردهای کارآفرینی فرهنگی؛
- ۲) تعیین تاثیر گذارترین مولفه‌های اجرای استراتژی کارآفرینی فرهنگ؛
- ۳) تشخیص اهمیت عوامل محیط داخلی و خارجی در تدوین استراتژی کارآفرینی فرهنگی؛
- ۴) ارائه مدلی برای ارزیابی راهبردهای کارآفرینی فرهنگی و سنججه<sup>۱</sup> نمودن آن؛
- ۵) استاندارد نمودن مدل ارائه شده با نظر خواهی از کارشناسان و نخبگان فن.

#### فرضیه‌های پژوهش

- ۱) در تدوین استراتژی کارآفرینی فرهنگی در موسسه‌های فرهنگی- هنری عوامل محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف) موسسه از عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) مهم ترند.
- ۲) در اجرای استراتژی کارآفرینی فرهنگی، ایجاد فضای کارآفرینانه از دیگر مولفه‌ها (سنجش

استراتژی فعلی، کنترل و ارزیابی کارآفرینی) مهم تر است.

۳) در ارزیابی استراتژی کارآفرینی فرهنگی، ثبات رویه از عوامل داخلی سازمان بیش از امکان پذیری (عامل دیگر داخلی) و عوامل خارجی (سازگاری با عوامل محیطی و مزیت رقابتی) مهم تر است.

#### مفاهیم و تعاریف کارآفرینی فرهنگی

فرهنگ از دیدگاه کارآفرینی مبتنی بر ساختارها و کارکردهای این بخش است. «بر حسب دیدگاه کارکردی، فرهنگ در هم آمیختگی بیرونی فعالیت‌های مستقل است.» (محسنی ۳۸۸، ۲۶) از آنجا که کارآفرینی، به معنای «ارزش آفرینی» (ارزش‌های اقتصادی، اخلاقی، هنری، فرهنگی) است، لذا «کارآفرینی فرهنگی» به گونه فشرده به معنای مدیریت روندها و فرایندهای تولید و عرضه خدمات و کالاهای فرهنگی و هنری است به گونه ای که نوآورانه به احیاء و آفرینش ارزش فرهنگی بپردازد. ارزش فرهنگی همیشه دربرگیرنده ارزش اقتصادی نیست، اما ارزش اقتصادی می‌تواند دربرگیرنده ارزش فرهنگی نیز باشد. (براتلو ۱۳۸۶، ۱۴۲-۱۳۶)

کارآفرینان فرهنگی این تصور را که هنر حوزه‌ای ذاتاً خود شکوفا و خود کفاست را نمی‌پذیرند. کارآفرینان فرهنگی تنها با محتوا آفرینی ارضا نمی‌شوند بلکه آن‌ها میخواهند در فرایند بازاریابی و بهره برداری از محتوایی که ایجاد می‌کنند، سهم باشند. بنابراین، در حوزه فرهنگی، اقدام کارآفرینانه فرهنگی، به معنای کارآفرینی فرهنگی، فرآیند ایده پردازی، فرصت شناسی و ایجاد کسب و کارها و تاسیس مراکز و بنگاه‌های تولید و عرضه کالاها و خدمات فرهنگی است. به عبارتی کارآفرینی فرهنگی، فرآیندی است که با یک

انسانی و تغییر بنیادی انسان در جامعه و جهان ظاهر می‌شود.

به مرور، عرصه‌های دیگر فعالیت‌های فرهنگی و هنری شکل بارزتری به خود می‌گیرند. شناسایی نیاز مخاطبان و ارائه تولید انبوه برخی آثار فرهنگی، زمینه‌های ایجاد کسب و کار فرهنگی را باعث می‌شود. پیامد تولید آثار دیداری و نوشتاری، ایجاد کسب و کار فرهنگی است. در این معنا کارآفرینی فرآیند شناخت فرصت‌ها و کشف ایده‌هایی است که به کسب و کار فرهنگی منجر می‌شود. کارآفرین فرهنگی نیز در قلمرو فعالیت‌های فرهنگی از لحاظ اصول و شیوه‌ها و پیامدهای اقدام کارآفرینانه خود به کارآفرینان عرصه صنعت و خدمات و تجارت شباهت می‌یابد ولی به لحاظ محتوای فعالیت‌ها، کارآفرین فرهنگی در یکی از حوزه‌های نمایش، سینما و نقاشی، چاپ و نشر کتاب، روزنامه، مجلات و قلمروهایی مشابه فعالیت می‌نماید. در نظریه کارآفرینی فرهنگی، فرهنگ و هنر به شکل مستقیم در قالب تولید فرهنگی ابراز وجود می‌کند. پس تعریف کلی کارآفرینی بر مبنای رویکرد اقتصادی، عبارت از فرآیند تولید کالاهای اقتصادی با استفاده از عوامل مختلف تولید می‌باشد. از دیدگاه محقق کارآفرینی فرهنگی به معنای فرآیند تولید کالاها و خدمات فرهنگی با استفاده از عوامل مختلف تولید و خدمات است و می‌تواند به گونه‌ای ویژه، ایده‌های فرهنگی را به سرانجام برساند. اتصال کارآفرینی فرهنگی در تولید و توزیع صنعت موسیقی از مثال‌های بارز آن است. کارآفرینان فرهنگی با استفاده از رشد و توسعه شیوه‌های جدید تحویل و مصرف، بر ارزش محصولات خود می‌افزایند. علاوه بر ارزش محتوای موسیقی، ویژگی صنعتی آن؛ شامل نحوه استفاده از موسیقی، تجربه خرید (انتخاب و قابلیت دسترسی) و تجربه شنیداری آن (کیفیت صدا، انتقال پذیری)

ایده فرهنگی آغاز و به یک کسب و کار فرهنگی منتهی می‌شود.

به لحاظ تاریخی می‌توان تمایلات کارآفرینانه را در بسیاری از هنرمندان و تولیدکنندگان فرهنگی در اروپای قرون وسطی، تا مجریان نمایش و مدیران اجرایی قرن پیشین را مشاهده کرد. در این حالت، تولیدات فرهنگی در گفتمان‌های فرهنگی، به سمت و سوی محصول تجاری کشیده شده و راه‌اندازی کسب و کارهای فرهنگی را رونق بخشیده است. در نیمه اول قرن بیستم و بخصوص با توجه به تأثیرات جنگ، روشنفکران، فلاسفه و هنرمندان، خود را بسیار ناتوان، مایوس و بی‌تأثیر در جوامع صنعتی شده و رقابت وحشتناک قدرت‌های اقتصادی، برای بدست آوردن بازارهای جهانی، می‌دیدند. تأثیرات این روند در تفسیر آنان از هنر و اثر هنری گذاشته شده است. آثار هنری پیچیده‌تر شدند، مرزهای بین اثر هنری و غیر هنری مبهم و ناروشن شده و این گونه بوده است که آثار هنری فقط در پی ترغیب حس لذت طلبی و خط ذهنی مخاطب نبوده و بلکه می‌خواستند مخاطب را حیرت زده نمایند. بدین ترتیب سبک‌ها و مکاتب فرهنگی و هنری جدیدی همراه با توسعه هنرها، ظهور می‌یابند. فضاهای گوناگون فرهنگی و هنری شکل می‌گیرند و فعالیت‌های فرهنگی و هنری به گونه‌ای دیگر برای بقاء خود تلاش می‌نمایند. با این دید، کارآفرینی فرهنگی، شکل دیگری به خود می‌گیرد. هنر متأثر به واسطه ارتباط مستقیم با تماشاگر، سریع‌تر از سایر فعالیت‌های فرهنگی و هنری جایگاه خود را در جامعه باز می‌نماید. پیدایش مکاتب گوناگون تئاتری مانند رومانتیک گرایی، واقع گرایی، واقع گرایی اجتماعی، واقع گرایی انتقادی-اجتماعی و تأثیر سیاسی گواه صادقی بر این معنا است. در این معنا کارآفرینی فرهنگی، به شکل انتقال مفاهیم اخلاقی نظیر انسانی کردن جامعه، حقیقت یابی زندگی

می‌باشد، به مزایای اصلی این صنعت در کارآفرینی فرهنگی معطوف می‌نماید.

بدین لحاظ، همانگونه که «شومپتر» کارآفرینی را موتور حرکت و توسعه اقتصادی و به عبارتی توسعه ارزش اقتصادی می‌داند، کارآفرینی فرهنگی موتور حرکت و توسعه اقتصاد فرهنگ و ارزش آفرینی فرهنگی قلمداد می‌شود.

به دلیل اهمیت موسسه‌های فرهنگی - هنری کشور ما که از دیر باز مهد فرهنگ و ادب بوده است و سر پا نگهداشتن این گونه موسسه‌ها، نیاز به کارآفرینان فرهنگی و کارآفرین نمودن این گونه موسسه‌ها احساس می‌شود. برای تحقق اهداف از پیش تعیین شده هم نیاز به برنامه ریزی دقیق و تبیین استراتژی است که همواره به دنبال اجرای هر استراتژی، ارزیابی آن مطرح است. متأسفانه در کشور ما پس از انجام هر پروژه و برنامه، اصل ارزیابی فراموش می‌شود. بنابر این کمتر به اشتباه‌ها و اشکال‌ها واقف شده و در رفع آن‌ها کوشش می‌شود. و این پژوهش در حقیقت به دنبال این مطلب است.

### ارزیابی استراتژی کارآفرینی فرهنگی

در پس فعالیت‌های هر شرکت موفق یک راهبرد موثر وجود دارد. ممکن است این راهبرد را مدیران بنگاه با استفاده از شیوه‌های تحلیلی متعارف تدوین کرده باشند یا از طریق آزمون و خطا، خلاقیت‌های ذهنی و یا حتی شانس و اقبال به آن دست یافته باشند. استراتژی مفهومی کلی در مدیریت نوین می‌باشد. این ایده که موسسه ای دارای یک استراتژی است در بطن بسیاری از تفکرهای مدیریتی قرار دارد. استراتژی به فعالیت‌هایی باز می‌گردد که موسسه در راستای دستیابی به اهدافش دنبال می‌کند. گاه استراتژی به عنوان برنامه ریزی استراتژیک، بنایی مهم برای توسعه هر سازمان محسوب می‌شود. (آهنچی، ۱۳۸۶، ۱۵)

به گفته «مالینز» (۱۳۸۳) یک استراتژی، الگویی است بنیادی از اهداف فعلی و برنامه ریزی شده، بهره برداری و تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان با بازارها، رقبا و دیگر عوامل محیطی.

از دید دیگری یک استراتژی عبارت است از طرح جامع و مادر شرکت که نشان می‌دهد شرکت چگونه به ماموریت و اهداف دست می‌یابد. (ویلن، ۱۳۸۱، ۲۴) استراتژی ابزاری است که شرکت می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلند مدت خود دست یابد. (دیوید: ۳۹) از منظر «دیوید» استراتژی در سه بخش تحت عنوان تنظیم استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی مطرح می‌شود.

استراتژی را از منظر پرسونر به چهار بخش تقسیم می‌شود: (پرسونر، ۱۹۸۰، ۵۴)

### ۱) استراتژی مبتنی بر نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها

به مجموعه استراتژی‌هایی اطلاق می‌شود که با استفاده بهینه از منابع نقاط قوت موجود در صدد استفاده کامل از فرصت‌ها بر می‌آید. این نوع استراتژی‌ها عمدتاً استراتژی‌هایی از نوع توسعه، گسترش نفوذ... را شامل می‌شود.

سازمان‌های فرهنگی - هنری با توجه به آگاهی از نقاط قوت داخلی خود باید سعی در شکار فرصت‌های بیرون از سازمان نموده و آنچه را که کمتر در کنترل مدیران فرهنگی است با جمع آوری اطلاعات، دستیابی به آنرا امکان پذیر تر نمایند. در کشور ما با توجه به بررسی‌هایی که پژوهشگر انجام داده و شرح مفصل آن در فصل سوم پژوهش انجام شده آمده، موسسه‌های فرهنگی - هنری خیلی دور از کارآفرین شدن نیستند و چون به پژوهش تائید شده که متغیرهای بیرونی مهمترین با تکیه بر نقاط قوت، فرصت‌ها را شکار نمایند.



## ۲) استراتژی مبتنی بر نقاط ضعف و فرصت‌ها

به مجموعه استراتژی‌هایی اطلاق می‌شود که برای استفاده کامل از فرصت‌ها باید نقاط ضعف را بر طرف نموده یا به عبارت دیگر رفع نقاط ضعف با هدف استفاده فرصت‌ها شکل پیدا می‌کنند. که برای این کار، توانمندسازی کارکنان و یا بهینه سازی گردش کارها را شامل می‌شود.

## ۳) استراتژی مبتنی بر نقاط قوت و تهدیدها

به مجموعه استراتژی‌هایی اطلاق می‌شود که با استفاده بهینه از منابع نقاط قوت موجود در صدد کنترل تهدیدها و یا تبدیل آن‌ها به فرصت‌ها بر می‌آید. این نوع استراتژی‌ها از نوع توانمندسازی، بازنگری سازمانی و یا ساختاری و همچنین توسعه گسترش، نفوذ و ... را شامل می‌شود.

## ۴) استراتژی مبتنی بر نقاط ضعف و تهدیدها

به مجموعه استراتژی‌هایی اطلاق می‌شود که در صدد توانمندساز محدود سازی و یا کوچک‌سازی تغییر، جهت و... را شامل می‌شود. این نوع استراتژی‌ها از نوع تدافعی را شامل می‌شود.

آنچه که اهمیت دارد، داشتن استراتژی برای کسی است که کسب و کاری را راه اندازی می‌کند. ماهیت استراتژی مرتبط با عملکردهایی است که برای حصول به اهداف کسب و کار به کار گرفته می‌شود.

• اهمیت تدوین استراتژی، نه فقط در چگونه اداره کردن شرکت در یک دایره محدود بلکه در ارتباط با رقبایش نیز مورد توجه قرار می‌گیرد. در اصل تدوین استراتژی، گرفتن تصمیم‌هایی است برای تشریح فلسفه و مأموریت یک سازمان، هدف‌گذاری و انتخاب استراتژی‌هایی که در دستیابی به هدف‌ها استفاده می‌شوند. (Byars 1991, 18)

• اجرای استراتژی فرایندی است در بردارنده مجموعه‌ای همخوان و هماهنگ از انتخابها و اقدام‌هایی که برای تخصیص منابع، سازماندهی، مأموریت دادن به مدیران کلیدی، تنظیم خط‌مشیها، و برقراری یک سیستم اجرایی برای تقویت، کنترل و ارزیابی یک استراتژی، به انجام می‌رسند.

شیوه راهبردی بدان معناست که کار آفرینان علاوه بر آنکه درباره همه آن چیزهایی که مربوط به وظایف می‌شود فکر کنند، بلکه به همه سطوح شرکت به عنوان یک کل توجه نشان دهند. آن‌ها باید به گونه‌ای عمل نمایند که ارزش را به مشتری ارائه دهد تا سرمایه‌های مالی را جذب نماید و از رقبا پیشی گیرد. تثبیت کسب و کار جدید می‌تواند بخشی از ملاحظات راهبردی کار آفرینی باشد. و مزیت راهبردی باید نسبت به ریسک موجود در فضایی وسیعتر و با وسعت دید کارآفرین ارزیابی گردد.

• ارزیابی استراتژی به معنای انطباق نتایج با اهداف برنامه و اقدامات اصلاحی در صورت لزوم در اجزای برنامه، ساختار، سیستم، و رفتار است. سنجش میزان تحقق اهدافی است که در سازمان به اجرا درآمده است. ارزیابی فرآیندی است که طی آن نتایج عملکرد و فعالیت‌های سازمان تحت کنترل و نظارت قرار می‌گیرند که بتوان عملکرد واقعی را با عملکرد مطلوب مقایسه کرد. این فرایند بازخورد لازم را به مدیریت می‌دهد تا بتواند نتایج را ارزیابی کند و در صورت لزوم اقدامات تصحیح کننده و اصلاحی را اتخاذ کند.

معیارهایی که در اینجا بدان پرداخته شده، همان‌هایی است که در مدل تحلیل پژوهش آمده و ارتباط آن‌ها فرضیه‌های پژوهش را بنیان نهاده است.

## معیارهای دیوید

«دیوید» استراتژی را ابزاری می‌داند که سازمان می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلند مدت خود دست

کارآفرینانه موسسه‌ها و برنامه‌های مورد نیاز برای دستیابی به آن از اقدامات این مرحله است.

**(۲) پیاده کردن فضای کارآفرینانه:** عناصر اصلی این مرحله وجود هدف‌های روشن و صریح، وجود سیستم بازخورد تقویت کننده مثبت، تاکید بر مسئولیت فردی و پاداش بر اساس نتایج و آزمایش و تجدید نظر در ارزش‌ها و فلسفه مدیریت ارشد است.

**(۳) کنترل و ارزیابی کارآفرینی:** بر اساس نظریه «ویجی سانه»، و مبتنی بر تشویق فعالیت کارآفرینانه به جای تهدید، استفاده از پاداش‌های مالی و قدر دانی سازمانی به جای قواعد و رویه‌های سختگیر اداری، بکارگیری سیاست‌های مناسب منابع سازمانی و بالاخره تحمل شکست‌های اجتناب ناپذیر به شرط یادگیری است.

#### معیارهای «روملت»

«ریچارد روملت» چهار معیار ارائه نموده که برای ارزیابی استراتژی‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند: ثبات رویه، سازگاری با عوامل محیطی، امکان پذیری و داشتن مزیت رقابتی.

سازگاری با عوامل محیطی و مزیت رقابتی بر اساس ارزیابی‌هایی قرار دارد که از عوامل محیطی خارجی سازمان و ثبات رویه و امکان پذیر بودن بر اساس ارزیابی‌هایی قرار دارند که از عوامل داخلی سازمان به عمل می‌آید. (پارسائیان و دیگران ۱۳۷۹، ۵۴۵)

**سازگاری:** استراتژی با هدف‌های کوتاه مدت و خط مشی‌ها باید سازگار باشد. وجود تعارض سازمانی و اختلاف بین دوایر نشانه‌هایی از بی نظمی است. استراتژی باید با نیروی انسانی سازگار باشد و اگر موفقیت یک واحد به معنی ناموفق ماندن واحد دیگر باشد یا اینگونه تعبیر و تفسیر گردد، استراتژی ناسازگار است.

یابد. اهداف استراتژی کارآفرینی فرهنگی، اهدافی آرمانی است. از آن روی که با خلاقیت انسان‌ها و ایده‌های نو سر و کار داشته و بنابر این در راه رسیدن به این اهداف مناسب ترین شیوه تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی کارآفرینی فرهنگی است.

**(۱) تدوین استراتژی:** تدوین استراتژی، به معنای فرایند و گزینش استراتژی‌هایی است که سازمان را به سمت هدفهای هدایت می‌نماید. ماتریس نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، ابزاری بسیار مفید برای بازشناسی عوامل و متغیرهای موجود خواهد بود. تحلیل «سوات» موسسه را وادار می‌کند با استفاده از نقاط قوت داخلی بکوشد از فرصت‌های بیرونی بهره برداری نماید و با بهره گیری از نقاط قوت، فرصت‌ها را به حداکثر برساند.

**(۲) اجرای استراتژی:** استراتژی به معنای بازتاب شناخت قوت‌ها و ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌هایی و کلیه اقدام‌های عملیاتی است که موسسه را قادر می‌سازد، آینده را دقیق‌تر و روشن‌تر مجسم کند و اهداف خویش را تحقق بخشد.

**(۳) ارزیابی استراتژی:** به معنای انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از اینکه، عملکردها با برنامه‌های پیش بینی شده مطابقت دارند، تعریف می‌شود.

#### معیارهای کوراتکو

«کوراتکو و همکارانش» (۱۹۸۳) مراحل اجرا یا پیاده سازی استراتژی کارآفرینی را شامل مراحل زیر می‌دانند:

**(۱) سنجش استراتژی‌های فعلی از نظر فعالیت‌های کارآفرینی:** ارزیابی فعالیت فعلی سازمان، راههای توسعه دسترسی منابع، میزان تشویق ریسک پذیری و تحمل شکست‌ها، تشکیل گروه‌های کاری مستقل و شناسایی هدف‌های مشخص برای استراتژی‌های



نتایج حاصل از ارزیابی در اقدامات اصلاحی مورد توجه بوده و در پاسخ به این سوال مطرح می‌گردد که آیا مراحل قبلی مدیریت استراتژیک و اجرای استراتژیک به درستی تنظیم و اجرا شده است؟ اقدامات اصلاحی آخرین فعالیتی است که در ارزیابی استراتژی به عمل می‌آید و مستلزم تغییراتی است که سازمان به عمل می‌آورد تا از نظر رقابتی در آینده دارای موضع و جایگاه دیگری شود. نمونه‌های دیگری از تغییر که به عنوان اقدام اصلاحی به عمل می‌آیند عبارتند از: تغییر در ساختار سازمان، جایگزین کردن یک یا چند نفر از افراد کلیدی و سرانجام تجدید نظر در مأموریت سازمان. اقدامات اصلاحی الزاما بدان معنی نیست که سازمان استراتژی‌های کنونی را کنار بگذارد یا حتی استراتژی‌های جدیدی را تدوین نماید. (دیوید ۱۳۸۲، ۵۵۹)

استراتژی‌ها بدان سبب مورد ارزیابی قرار می‌گیرند که موفقیت امروز نمی‌تواند موفقیت فردا را تضمین نماید. (دیوید ۵۴۵) آینده‌نگری ایجاب می‌کند تا برای پیشگیری از وقوع آینده محتمل، توانایی استراتژیک موسسه‌های فرهنگی و هنری برای حفظ فعالیت‌های فرهنگی و هنری داخلی و ورود به عرصه کارآفرینی فرهنگی مستمرا ارزیابی شود. موفقیت همیشه موجب بروز مسائل جدید و گوناگون می‌شود، سازمانی که به وضع کنونی خود بسنده نماید، محکوم به فناست. بی شک دستیابی به یک حلقه مناسب بین کارآفرینی فرهنگی و ساختار و فرآیندهای سازمان، آثار مثبتی بر رفتار کارآفرینانه فرهنگی خواهد داشت. ارزیابی استراتژی‌ها موجب می‌شود که سازمان‌ها بر توانایی خود بیفزایند و بتوانند به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز شرایط در حال تغییر را بپذیرند و خود را با موقعیت‌های جدید وفق دهند.

این همان مولفه ای است که تحت عنوان «امکان پذیری» در مدل تحلیل نامبرده شده است.

**هماهنگی:** استراتژی باید واکنشی باشد که سازمان در برابر عوامل خارجی و تغییرات داخلی نشان می‌دهد و خود را با این شرایط هماهنگ می‌کند. به هنگام تدوین استراتژی، یکی از مشکلات سازمان در مقایسه عوامل اصلی داخلی و خارجی آن است که بیشتر روندها ناشی از روابط متقابل یا تاملی است که بین سایر روندها وجود دارد.

این همان مولفه ای است که تحت عنوان «سازگاری با عوامل محیطی» در مدل تحلیل وجود دارد.

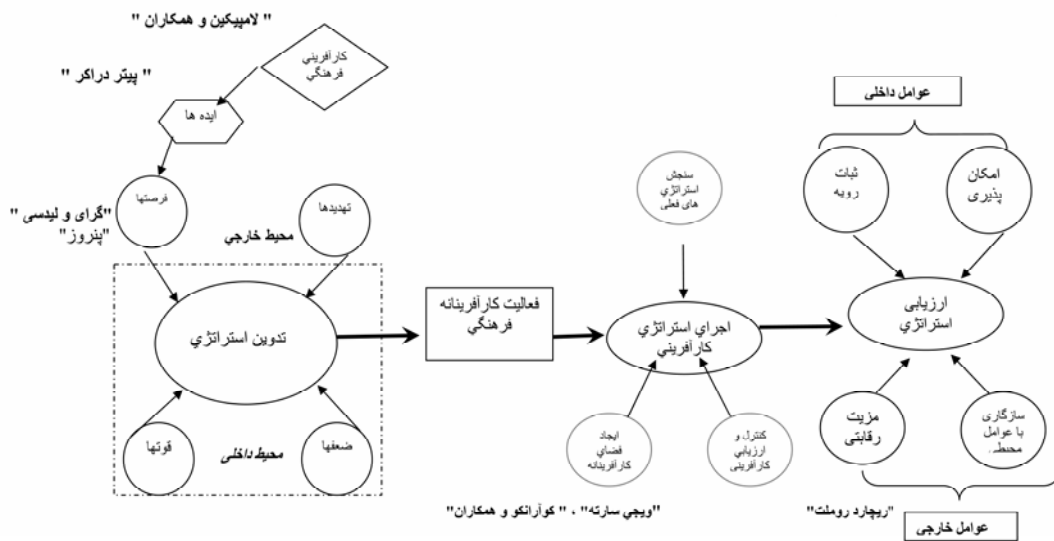
**امکان‌پذیر بودن:** استراتژی نباید بیش از حد صرف منابع کند و یا مسایل لاینحل بوجود آورد. بدین معنی که سازمان در محدوده کلیه منابع (مالی، انسانی و تجهیزاتی) از عهده اجرای آن برآید.

این مولفه تحت عنوان «امکان‌پذیری» در مدل تحلیلی وجود دارد.

**مزیت رقابتی:** معمولا مزیت رقابتی نتیجه برتری در سه زمینه: منابع، مهارت، یا جایگاه محصول است. بدین معنی که شرکت‌های رقیب در خصوص این جایگاه چنان‌که هزینه عمل خواهند کرد که صلاح نمی‌دانند دست به اقدامی بزنند. (پارسائیان و دیگران ۶، ۵۴۵) این مولفه تحت همین عنوان در مدل تحلیلی آمده است.

ارزیابی نقاط ضعف و قوت سازمان شامل بررسی موارد زیر است: (طیبی و ملکی ۱۳۸۲، ۱۰۰)

- ۱) توانایی و ظرفیت مدیریت و کارکنان سازمان؛
- ۲) کیفیت برنامه‌ها؛
- ۳) اعتبار برنامه‌های سازمان و برنامه‌های فردی؛
- ۴) مدیریت اطلاع‌رسانی و سیستم مالی سازمان؛
- ۵) تسهیلات اداری و تجهیزات.



مدل تحلیل پژوهش

## روش گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها

پژوهشگر جهت جمع آوری داده‌ها از منابعی که در اختیار داشت اعم از کتابها، مقاله‌ها و رساله‌ها چه از طریق اینترنت و چه جستجو در کتابخانه‌های دانشکده‌ها به عنوان منابع دست دوم مورد بررسی قرار داد. این منابع می‌توانست اطلاعاتی در خصوص متغیرهای مدل تحلیلی تحقیق (کاردافرنی، فرهنگ کاردافرنی، کاردافرنی فرهنگی و...) و همچنین (تدوین، اجرا، و ارزیابی استراتژی) بدست دهد. در ابتدای ترسیم مدل تحلیلی، سعی شد مصاحبه‌هایی با استراتژیست‌های مطرح کشور مان انجام گیرد و از آنها در خصوص متغیرهای مدل و نحوه قرار گرفتن آنها در مدل پرسش شود. حدود ۸۰ درصد در این مورد نظر مثبت ابراز داشته و مدل تحلیلی پژوهش را پذیرفتند.

در مورد مولفه‌های «ارزیابی استراتژی» نیز با یازده نفر از اساتید فن مصاحبه صورت گرفت و در خصوص اهمیت این چهار مولفه پرسش شد که طی تحلیل آماری و استفاده از آزمون معنی‌داری ضریب توافقی کندال مهمترین آنها محاسبه شده است.

در ضمن پژوهشگر در حین توزیع پرسشنامه‌ها همواره همپای پاسخگویان بوده و ضمن توضیح کامل در خصوص هر یک از سوال‌ها از نظرات آنها جويا می‌شده است که به واسطه روایی و اعتبار بالای پرسشنامه‌ها و توضیح همگام پژوهشگر ابهامی وجود نداشته است.

جهت داده پردازی از روش شناسی مبتنی بر واریانس به روش حداقل مربعات جزئی یا همان مدل‌های نرم استفاده شده است که در مقابل مدل‌های ساختاری کوواریانس محور از انعطاف پذیری بالاتری برخوردار هستند. (واکلینگ و همکاران ۲۰۰۵) داده‌های استنباطی با استفاده از آمارهای مقتضی تحلیل شده و در تحلیل و تفسیر این داده‌ها از نرم افزارهای آماری spss و spls استفاده شده است. spls نرم افزاری است که توسط «دانشگاه هامبورگ» در سال ۲۰۰۵ جهت انجام مدل معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی طراحی شده است.

روابط بین متغیرها نیز از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد سنجش و اندازه گیری قرار گرفت. با توجه به نتایج بدست آمده و مقادیر  $t$  گزارش شده

نزدیک تر شده و نشان از پایداری بالاتر دارد. فرمول آن به شکل زیر است:

$$P_c = \frac{(\sum \lambda_1)^2}{(\sum \lambda_1)^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_1)}$$

که در آن:

☑: لاندا مقدار ضریب عاملی استاندارد شده است

که توسط هر نشانگر بر سازه مورد نظر وارد می‌شود.

☑: اسپیلون مقدار خطای وارد شده در محاسبه بار

عاملی لاندا است.

همانطور که مقادیر جدول بالا برای سازه‌های مورد بررسی نشان می‌دهد ابزار پژوهش از روایی و پایداری قابل قبولی برخوردار است. برای تعیین پایداری از روش CR استفاده شده است که مقادیر بالای ۰/۶ آن قابل قبول است، البته لازم به توضیح است که مقدار CR سازه ثبات رویه کمتر از ۰/۶ می‌باشد اما به دلیل عدم اختلاف زیاد بین مقدار CR سازه مذکور (۰/۵۶) و مقدار ۰/۶ لذا می‌توان از کم بودن مقدار CR سازه فوق از ۰/۶ چشم پوشی کرد. همچنین برای تعیین روایی از میانگین واریانس استخراج شده استفاده شد که مقدار بالای ۰/۵ برای آن قابل قبول است. لذا مقادیر جدول بالا نشان می‌دهد که تمام سازه‌های مورد بررسی دارای پایداری و روایی بسیار قابل قبولی بوده‌اند.

همانطور که مقادیر جدول شماره ۱۱ برای سازه‌های مورد بررسی نشان می‌دهد، ابزار پژوهش از روایی و پایداری قابل قبولی برخوردار است. برای تعیین پایداری از روش CR استفاده شده است که مقادیر بالای ۰/۶ آن قابل قبول است، البته لازم به توضیح است که مقدار CR سازه ثبات رویه کمتر از ۰/۶ می‌باشد اما به دلیل عدم اختلاف زیاد بین مقدار CR سازه مذکور (۰/۵۶) و مقدار ۰/۶ لذا می‌توان از کم بودن مقدار CR سازه فوق از ۰/۶ چشم پوشی کرد.

برای هر یک از پارامترهای استاندارد، معنی داری هر یک مورد بررسی و ضرایبی بالاتر از دو را نشان داد. مدل ساختاری نیز بر اساس ضرایب مسیر استاندارد شده و معنا داری آن‌ها بر مبنای آزمون t مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصله نشان می‌دهند که سازه‌های مورد مطالعه به بهترین شکل با سوال‌ها سنجیده شده‌اند. لذا می‌توان نتایج حاصله از سوال‌های هر سازه را معتبر و قابل تحلیل دانست.

### محاسبه روایی و پایداری هر یک از سازه‌های پژوهش

برای تعیین روایی پرسشنامه از روش روایی تشخیصی به روش تعیین شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE)<sup>۲</sup> استفاده شد. این ضریب نشان می‌دهد که چه درصدی از واریانس سازه مورد مطالعه تحت تاثیر متغیرهای (نشانگر) آن بوده است. در این ضریب از ماتریس همبستگی استفاده می‌شود به این معنا که هر چه مقدار همبستگی که یک نشانگر با سازه خود دارد بالاتر از همبستگی با سایر سازه‌ها باشد، نشان می‌دهد که این نشانگر به درستی این سازه را می‌سنجد، به این علت است که نام این روش را «روایی تشخیصی»<sup>۳</sup> نام نهاده‌اند. محققان مختلف مقدار ۰/۵ به بالا را برای مناسب بودن این شاخص تعیین نموده‌اند. برای رسیدن به این سطح سوال‌های با بار عاملی کمتر از ۰/۴ در هر سازه حذف تا مقدار این شاخص به بالای ۰/۵ برسد. (آدکوک و کولیر ۲۰۰۱) جهت تعیین پایداری در این پژوهش از روش «پایداری مرکب»<sup>۴</sup> استفاده شد که ضرایب آن برای سازه‌هایی که مقدار CR آنها بالاتر از مقدار ۰/۶ باشند، پایداری قابل قبولی را نشان می‌دهد و هر چه این مقدار به یک نزدیک تر باشد، پایداری آن بیشتر است. به علت اینکه مقدار خطای اسپیلون در مخرج کسر قرار دارد هر چه مقدار آن کمتر باشد مقدار لاندا که همان ضریب عاملی است به یک

جدول (۱): مقادیر پایایی و روایی محاسبه شده برای صفت‌های مورد مطالعه

ضریب روایی میانگین واریانس استخراج شده، $AVE > 0.5$	ضریب پایایی (CR مرکب) $p_c > 0.6$	سازه
۰/۵۰	۰/۶۷	محیط داخلی
۰/۵۷	۰/۷۲	محیط خارجی
۱/۰۰	۱/۰۰	تبدیل ایده‌ها به فرصتها
۰/۵۹	۰/۷۹	ایجاد فضای کارآفرینانه
۰/۵۳	۰/۷۷	سنجش استراتژی‌های فعلی
۰/۵۱	۰/۷۴	کنترل و ارزیابی کارآفرینی
۰/۴۸	۰/۶۹	فعالیت‌های کارآفرینانه
۰/۷۲	۰/۸۴	امکان پذیری
۰/۷۱	۰/۸۳	سازگاری با عوامل محیطی
۰/۵۳	۰/۵۶	ثبات رویه
۰/۷۰	۰/۶۸	مزیت رقابتی
۰/۶۳	۰/۶۷	محاسبه عملکرد موسسه

همانطور که در جدول یک نیز آمده سازه‌های مورد مطالعه همگی دارای مقادیر قابل قبول CR و میانگین واریانس استخراج شده بودند. این مطلب در قالب جدول فوق نیز مورد تأیید واقع شد. به عبارت دیگر وجود مقادیر بالاتر از ۲ برای ضرایب مسیر باقی مانده در مدل نشان می‌دهد که سازه‌های مورد مطالعه به بهترین شکل با سوال‌ها سنجیده شده اند. لذا می‌توان نتایج حاصله از سوالهای هر سازه را معتبر و قابل تحلیل دانست، زیرا اولاً آنچه را که محقق در نظر داشته است دقیقاً سنجیده اند و ثانیاً برداشت ذهنی تمام پاسخگویان از آن یکی بوده است.

در این بخش از مدل ارتباط بین سازه‌های پژوهش باید مورد تحلیل قرار بگیرند و رابطه علیت آنها مورد بررسی واقع شود. بر این اساس یک مدل ساختاری برای برآورد پارامترهای مدل و بررسی معنی داری آنها بر مبنای آزمون آمورد استفاده واقع شد که نتایج آن در ادامه آمده است.

همچنین برای تعیین روایی از میانگین واریانس استخراج شده استفاده شد که مقدار بالای ۰/۵ برای آن قابل قبول است. لذا مقادیر جدول بالا نشان می‌دهد که تمام سازه‌های مورد بررسی دارای پایایی و روایی بسیار قابل قبولی بوده اند.

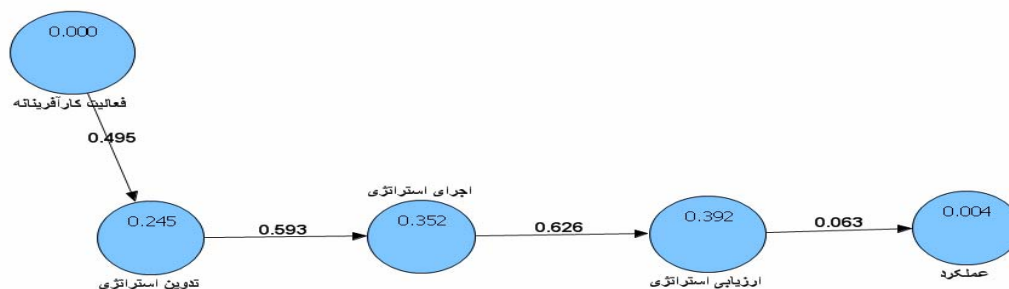
#### مدل اندازه گیری (تحلیل عاملی تائیدی)

تحلیل عاملی تائیدی اساساً یک روش آزمون فرضیه است و این مطلب را بیان می‌کند که آیا نشانگرهایی که برای معرفی سازه یا متغیرهای مکنون در نظر گرفته شده اند واقعا معرف آنها هستند یا نه. و همچنین مشخص می‌نماید که نشانگرهای انتخابی با چه دقتی معرف یا برازنده متغیر مکنون هستند. منظور از صفت مکنون متغیری است که بصورت مستقیم نمی‌توان اندازه گیری نمود و باید آن را از طریق نشانگرها یا متغیرهای مشاهده پذیری که بصورت مستقیم قابلیت اندازه گیری را دارند مورد سنجش و اندازه گیری قرار می‌گیرند.

جدول (۲): مقادیر مربوط به مدل اندازه گیری، در مورد سازه‌های پژوهش

سازه	زیر سازه	نشانگرها در مدل	مقدار بار عاملی	مقدار t	P-value
تدوین استراتژی	محیط داخلی	۱	۰/۹۴	۲/۴۷	۰/۰۱
		۲	۰/۶۵	۲/۰۱	۰/۰۱
		۳	۰/۷۸	۱۳/۸۴	۰/۰۱
		۴	۰/۵۱	۱/۶۹	۰/۰۵
	محیط خارجی	۵	۰/۸۴	۲/۴۴	۰/۰۱
		۶	۰/۷۲	۲/۱۲	۰/۰۱
		۷	۰/۶۵	۱/۷۹	۰/۰۵
		۸	۰/۱۲	۰/۳۴	NS
	تبدیل ایده به فرصت	۲۱	۱/۰۰	-	-
اجرای استراتژی	کنترل و ارزیابی	۱۴	۰/۶۷	۶/۱۳	۰/۰۱
		۱۵	۰/۷۶	۹/۳۱	۰/۰۱
		۳۱	۰/۵۰	۳/۸۰	۰/۰۱
		۳۴	۰/۷۴	۱۲/۸۸	۰/۰۱
	سنجش استراتژیهای فعلی	۳۵	۰/۵۸	۳/۷۸	۰/۰۱
		۱۶	۰/۸۰	۸/۰۵	۰/۰۱
	ایجاد فضای کارآفرینانه	۱۷	۰/۷۳	۷/۴۵	۰/۰۱
		۲۰	۰/۶۴	۶/۷۸	۰/۰۱
		۲۴	۰/۳۶	۲/۳۶	۰/۰۱
		۳۶	۰/۸۱	۲۰/۵۶	۰/۰۱
	فعالیت‌های کارآفرینانه	۳۷	۰/۶۶	۶/۹۴	۰/۰۱
		۳۸	۰/۸۰	۱۶/۳۷	۰/۰۱
		۹	۰/۲۷	۱/۵۲	NS
		۱۰	۰/۶۴	۵/۳۶	۰/۰۱
	امکان پذیری	۱۱	۰/۶۶	۷/۴۲	۰/۰۱
		۱۲	۰/۶۷	۷/۹۹	۰/۰۱
۱۳		۰/۵۴	۶/۵۹	۰/۰۱	
۱۸		۰/۸۷	۱۳/۳۸	۰/۰۱	
ارزیابی استراتژی	سازگاری با عوامل محیطی	۱۹	۰/۸۳	۱۲/۹۳	۰/۰۱
		۲۲	۰/۷۸	۵/۷۱	۰/۰۱
	ثبات رویه	۲۳	۰/۹۰	۱۴/۰۷	۰/۰۱
		۲۵	۰/۳۹	۱/۸۴	۰/۰۵
		۲۶	-۰/۸۵	۲/۲۲	۰/۰۱
		۲۷	-۰/۷۹	۲/۲۴	۰/۰۱
	مزیت رقابتی	۲۸	-۰/۴۷	۲/۰۸	۰/۰۱
		۲۹	-۰/۵۱	۱/۶۹	۰/۰۵
عملکرد محاسبه عملکرد	۳۰	۰/۴۵	۲/۳۰	۰/۰۱	
	۳۲	۰/۸۰	۳/۰۵	۰/۰۱	
	۳۳	۰/۸۵	۲/۴۷	۰/۰۱	
		۳۹	۰/۱۴	۰/۳۵	NS

## نمودار ۱: مدل ساختاری بر اساس ضرایب مسیر استاندارد شده



جدول (۳): ضرایب مسیر استاندارد شده اثرات مستقیم متغیرهای مدل پژوهش

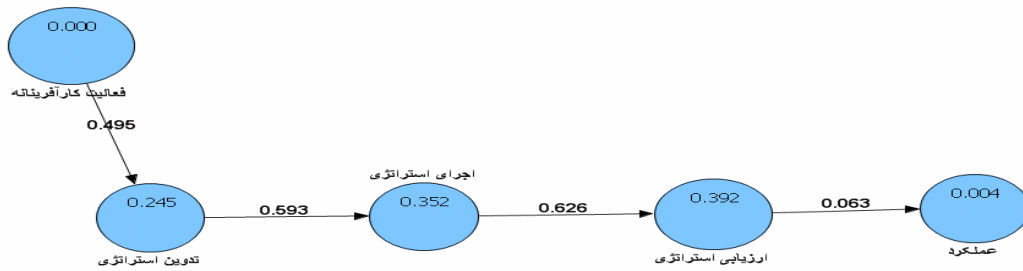
مقدار R <sup>2</sup>	P-level	t-value	ضریب مسیر	مسیر
۰/۲۴۵	۰/۰۱	۲/۴۸۹	۰/۴۹۵	فعالیت کارآفرینانه ← تدوین استراتژی
۰/۳۵۲	۰/۰۱	۹/۴۹۰	۰/۵۹۳	تدوین استراتژی ← اجرای استراتژی
۰/۳۹۲	۰/۰۱	۹/۵۰۶	۰/۶۲۶	اجرای استراتژی ← ارزیابی استراتژی
۰/۰۰۴	ns	۰/۲۶۴	۰/۰۶۳	ارزیابی استراتژی ← محاسبه عملکرد

استراتژی مناسب گشته سپس بعد از تدوین استراتژی، به اجرای استراتژی و پس از آن به ارزیابی منتهی شده است. اما براساس مدل فوق در موسسه‌های فرهنگی هنری، عملکردی مشاهده نمی‌شود. یعنی درست است که در اینگونه از موسسه‌های فعالیت‌های کارآفرینی صورت می‌پذیرد و قوانین، آئین نامه‌ها، برنامه‌ها و اهداف کوتاه و بلند مدت تدوین می‌گردد سپس در جهت نیل به اهداف فوق، برنامه‌های تدوین شده به مرحله اجرا در می‌آید. همچنین ارزیابی نیز از اجرای برنامه‌های مدون شده به عمل می‌آید اما در نهایت منجر به عملکردی که بتوان از این پروسه استفاده بهینه نمود نمی‌گردد. شاید در این فرآیند اشکال‌هایی رخ می‌دهد که به متغیرهایی غیر از آنچه در این پژوهش بررسی شده است، بستگی دارد.

بر اساس جدول فوق فعالیت کارآفرینانه بر تدوین استراتژی رابطه معنی دار و مثبتی دارد. مقدار R<sup>2</sup> (۰/۲۴۵) نشان می‌دهد که ۲۴ درصد از تغییرات تدوین استراتژی توسط متغیر فعالیت کارآفرینانه قابل پیش بینی است. همچنین بین تدوین استراتژی و اجرای استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی رابطه معنی دار و مثبتی وجود دارد. بر اساس سازه‌های مستقل برون زای پژوهش یعنی فعالیت کارآفرینانه، تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی، به ترتیب ۲۴ درصد از تغییرات سازه وابسته تدوین استراتژی توسط فعالیت کارآفرینانه، ۳۵ درصد از اثر اجرای استراتژی بوسیله تدوین استراتژی، ۳۹ درصد از اثر ارزیابی استراتژی توسط اجرای استراتژی و ۰/۴ درصد از تغییرات محاسبه عملکرد از طریق متغیر ارزیابی استراتژی پیش بینی می‌شود. به عبارت دیگر در موسسه‌های فرهنگی هنری، فعالیت‌های کارآفرینانه منجر به تدوین راهکار و



نمودار ۲: مدل ساختاری بر اساس مقادیر  $t$



نتایج پژوهش

کارآفرینی فرهنگی نشان‌دهنده تاثیر زيادتر آن عامل نسبت به عوامل ديگر است.

- در تدوین استراتژی کارآفرینی فرهنگی در موسسه‌های فرهنگی و هنری عوامل محیط بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها ی) موسسه از عوامل محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف) مهم ترند.

بر اساس جمع مقادیر وزنی در عوامل داخلی و خارجی همانطور که مشاهده می‌کنیم قدر مطلق جمع وزنه‌ای عوامل داخلی (۰,۲۱۹) بیشتر از قدر مطلق جمع وزنه‌ای عوامل خارجی (۰/۲۱۴) می‌باشد. بنابراین درآزمون فرضیه اول نتیجه می‌گیریم که در تدوین استراتژی کارآفرینی فرهنگی در موسسه‌های فرهنگی و هنری عوامل محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف) از عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) موسسه مهم ترند.

جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش و اولویت بندی مولفه‌های تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی کارآفرینی فرهنگی از آنتروپی شانون استفاده شده است. برای استفاده از آنتروپی، ابتدا فراوانی تجربی سوالات مربوط به پرسشنامه ۳۸ سوالی را محاسبه می‌کنیم. سپس احتمال متناظر با گزینه‌های مربوط به هر سوال را بدست می‌آوریم. از احتمالهای محاسبه شده لگاریتم گرفته و مقادیر احتمالات بدست آمده را در لگاریتم آن احتمالات ضرب می‌کنیم. سپس مجموع سوالات مربوط به هر سوال و در نهایت مجموع شاخصهای هر عامل (مولفه) را محاسبه می‌کنیم که در این صورت وزنه‌ای عوامل بدست می‌آیند. بیشترین قدر مطلق وزن هر عامل در مولفه‌های تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی

جدول (۴): نتایج آنتروپی جهت اولویت بندی عوامل داخلی و خارجی

۰/۰۵۲۷۶	$X_1$	شاخصهای عوامل داخلی
۰/۰۵۵۵۴	$X_2$	
۰/۰۵۵۰۷	$X_3$	
۰/۰۵۲۴۳	$X_4$	
۰/۰۲۱۹۸۰		جمع وزنه‌ای عوامل داخلی
۰/۰۵۲۴۲	$X_5$	شاخصهای عوامل خارجی
۰/۰۵۴۹۷	$X_6$	
۰/۰۵۲۰۱	$X_7$	
-۰/۰۵۵۳۷	$X_8$	
۰/۰۲۱۴۷۷		جمع وزنه‌ای عوامل خارجی

بر اساس جمع مقادیر وزنی در عوامل مربوط به ارزیابی استراتژی کارآفرینی فرهنگی قدر مطلق جمع وزنه‌های ثابت رویه (۰/۲۲۵) بیشتر از قدر مطلق جمع وزنه‌های سایر عوامل می‌باشد. بنابراین درآزمون فرضیه سوم در ارزیابی استراتژی کارآفرینی فرهنگی ثابت رویه از عوامل داخلی سازمان بیش از امکان پذیری (عامل دیگر داخلی)، مزیت رقابتی (عامل دیگر خارجی) و عوامل سازگاری (خارجی) مهم تر است. لازم به توضیح است که بر اساس وزنه‌های بدست آمده به ترتیب اولویت، ثابت رویه، امکان پذیری، سازگاری با عوامل محیطی و در آخر نیز مزیت رقابتی قرار دارند. لازمه ایجاد زمینه‌های کارآفرینی فرهنگی موثر در کشور و بالاخص در سازمان‌های کوچک و متوسط، دستیابی به راهبردهای کارآفرینی فرهنگی مطلوب، بررسی و ارزیابی راهبردهای موجود کارآفرینی فرهنگی است.

شناسایی و توصیف وضع موجود و فاصله آن با وضع مطلوب، اولین گام در راه تدوین استراتژی کارآفرینی فرهنگی است. تدوین استراتژی، به معنای فرایند و گزینش استراتژی‌هایی است که سازمان را به سمت هدفهایش هدایت می‌نماید. (Peter 1990, 13)

- در اجرای استراتژی کارآفرینی فرهنگی، ایجاد فضای کارآفرینانه از دیگر مولفه‌ها (سنجش استراتژی، کنترل و ارزیابی کارآفرینی) مهم ترند.

بر اساس جمع مقادیر وزنی در عوامل مربوط به اجرای استراتژی کارآفرینی فرهنگی قدر مطلق جمع وزنه‌های متغیر ایجاد فضای کارآفرینانه (۰/۲۷) بیشتر از قدر مطلق جمع وزنه‌های سایر عوامل می‌باشد. بنابراین درآزمون فرضیه دوم می‌توان گفت که در اجرای استراتژی کارآفرینی فرهنگی، ایجاد فضای کارآفرینانه از دیگر مولفه‌ها (سنجش استراتژی فعلی، کنترل و ارزیابی کارآفرینی) مهم ترند. لازم به توضیح است که بر اساس وزنه‌های بدست آمده به ترتیب اولویت، ایجاد فضای کارآفرینانه، سپس کنترل و ارزیابی کارآفرینی و در نهایت سنجش استراتژی فعلی قرار دارند.

- در ارزیابی استراتژی کارآفرینی فرهنگی ثابت رویه از عوامل داخلی سازمان بیش از امکان پذیری (عامل دیگر داخلی)، مزیت رقابتی (عامل دیگر خارجی) و عوامل سازگاری (خارجی) مهم تر است.

جدول (۵): نتایج آنتروپی جهت اولویت بندی عوامل مربوط به اجرای استراتژی کارآفرینی فرهنگی

۰/۰۵۳۹۹	X <sub>۱۲</sub>	کنترل و ارزیابی
۰/۰۵۲۹۶	X <sub>۱۵</sub>	
۰/۰۵۲۱۶	X <sub>۳۱</sub>	
۰/۰۵۲۰۶	X <sub>۳۲</sub>	
۰/۰۵۱۲	X <sub>۳۵</sub>	
۰/۲۶۲۳۷		جمع وزنه‌های کنترل و ارزیابی
۰/۰۵۲۳۶	X <sub>۱۶</sub>	سنجش استراتژیهای فعلی
۰/۰۵۴۱	X <sub>۱۷</sub>	
۰/۱۰۶۴۶		جمع وزنه‌های سنجش استراتژیهای فعلی
۰/۰۵۳۷۱	X <sub>۲۰</sub>	ایجاد فضای کارآفرینانه
۰/۰۵۴۰۹	X <sub>۲۲</sub>	
۰/۰۵۴۹۷	X <sub>۳۶</sub>	
۰/۰۵۳۳	X <sub>۳۷</sub>	
۰/۰۵۳۷۲	X <sub>۳۸</sub>	
۰/۲۶۹۷۹		جمع وزنه‌های ایجاد فضای کارآفرینانه

جدول (۶): نتایج آنتروپی جهت اولویت بندی مولفه‌های ارزیابی استراتژی کارآفرینی فرهنگی

۰/۰۵۸۰۶	X <sub>۱۸</sub>	امکان پذیری
۰/۰۵۴۸۷	X <sub>۱۹</sub>	
۰/۰۱۱۲۹۳		جمع وزنهای امکان پذیری
۰/۰۵۵۸۹	X <sub>۲۲</sub>	سازگاری با عوامل محیطی
۰/۰۵۴۵۸	X <sub>۲۳</sub>	
۰/۱۱۰۴۷		جمع وزنهای سازگاری با عوامل محیطی
۰/۰۵۴۸۲	X <sub>۲۵</sub>	ثبات رویه
۰/۰۵۷۹۷	X <sub>۲۶</sub>	
۰/۰۵۶۳	X <sub>۲۷</sub>	
۰/۰۵۶۲۶	X <sub>۲۸</sub>	
۰/۲۲۵۳۵		جمع وزنهای ثبات رویه
۰/۰۵۴۸۱	X <sub>۲۹</sub>	مزیت رقابتی
۰/۰۵۵۵۸	X <sub>۳۰</sub>	
۰/۱۱۰۳۹		جمع وزنهای مزیت رقابتی

پرسشنامه تدوین گردید. در این پرسشنامه از پاسخگویان خواسته شد تا به هر یک از عوامل بر حسب اهمیت آن‌ها اعدادی بین یک تا پنج و برای رتبه‌بندی عددی بین یک تا چهار را در نظر بگیرند. با جمع آوری داده‌ها به کمک روش «آنتروپی شانون» به تجزیه و تحلیل آن‌ها پرداخته شد. نتایج حاصل از درصد وزنی عوامل داخلی نشان داد موسسه‌های فرهنگی و هنری در زمینه بهره مندی از نقاط قوت و مقابله با نقاط ضعف موسسه توانمندی بالایی دارند و در مجموع نقاط قوت موسسه بیش از نقاط ضعف آن می‌باشد.

سوم ارزیابی استراتژی کارآفرینی فرهنگی است. ارزیابی استراتژی به معنای انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از اینکه، عملکردها با برنامه‌های پیش‌بینی شده مطابقت دارند، تعریف می‌شود. (دیوید ۱۳۸۲) به اعتقاد «کوراتکو» ارزشیابی صحیح نیازمند اطلاعات وسیع از محیط خارجی است. به زعم وی برخورداری از مهارت‌های عقلی و فکری به منظور تحلیل و درک مسائل از ضرورت‌های اصلی ارزیابی استراتژی است. «روملت» نیز چهار معیار ثبات رویه، سازگاری با عوامل محیطی، امکان پذیری و

بدین منظور با ترسیم ماتریس عوامل تاثیرگذار محیط داخلی و خارجی بر عملکرد موسسه‌های فرهنگی هنری، شناسایی و ضرایب وزنی و امتیاز موزون آن محاسبه گردید. این عمل در سنجش استراتژی فعلی موسسه‌ها، در مرحله اجرای استراتژی مورد توجه قرار گرفت. ارقام نتایج حاصل از تاثیر محیط خارجی نشان می‌دهد که موسسه‌های فرهنگی و هنری دارای امکانات مناسب جهت عکس‌العمل در مقابل تهدیدهای خارجی نبوده و نیز در بهره‌یری از فرصت‌های محیطی، از موفقیت چندانی برخوردار نمی‌باشند. لذا در تدوین استراتژی لازم است با نگرشی بر تهدیدهای بیرونی، بر نقاط قوت خود تاکید نموده تا به اهداف آرمانی خود دست یابند.

دوم اجرای استراتژی کارآفرینی فرهنگی است که در راستای چشم انداز مورد نظر خواهد بود. اجرای استراتژی به معنای بازتاب شناخت قوت‌ها و ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌هایی و کلیه اقدام‌های عملیاتی است که موسسه را قادر می‌سازد، آینده را دقیق تر و روشن تر مجسم کند و اهداف خویش را تحقق بخشد. (آهنچی ۱۳۸۶، ۷۰)

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی به منظور دسته‌بندی عوامل و محاسبه ضرایب و در قالب

داشتن مزیت رقابتی را برای ارزیابی استراتژی‌ها مورد تأیید قرار داده است.

ارزیابی فرآیندی است که طی آن نتایج عملکرد و فعالیت‌های سازمان تحت کنترل و نظارت قرار می‌گیرند که بتوان عملکرد واقعی را با عملکرد مطلوب مقایسه کرد. این فرایند بازخورد لازم را به مدیریت می‌دهد تا بتواند نتایج را ارزیابی کند و در صورت لزوم اقدامات تصحیح کننده و اصلاحی را اتخاذ کند. (هانگر، ۱۳۸۱: ۲۶۰)

اقدام‌های اصلاحی آخرین فعالیت است که در ارزیابی استراتژی به عمل می‌آید و مستلزم تغییراتی است که سازمان به عمل می‌آورد تا از نظر رقابتی در آینده دارای موضع و جایگاه بهتری شود.

#### پیشنهادات

در دهه‌های گذشته به دلیل کند تر بودن پیشرفت‌های فن آوری، ثبات بیشتر سیستم‌های اقتصاد داخلی و جهانی، طولانی تر بودن چرخه حیات محصولات و بطور کلی کند بودن آهنگ تغییرات و اندک بودن رقبا، موسسه‌ها تابع قوانین و مقررات ویژه ای بکار مشغول بودند و ارزیابی استراتژی‌ها هم آسان تر بود.

امروزه با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیم‌های سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیش از گذشته نیاز است. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمانهای امروزی است.

- به مدیران موسسه‌های فرهنگی و هنری پیشنهاد می‌شود توجه بیشتری به عوامل خارجی نموده و حتما مواردی را که می‌تواند تهدیدها را به فرصت تبدیل نماید، مد نظر قرار دهند. در این خصوص

استراتژیست‌ها می‌توانند کمک موثری در مشاوره دادن به مدیران بنمایند. یک استراتژیست کسی است که تهدید را فرصت ببیند. مثالی که در این خصوص می‌تواند روشنگر باشد تحریم اقتصادی غرب است. چنانچه غربی‌ها از خرید نفت ما خودداری کنند، باید همه توان موجود در کشور به سوی اقتصاد غیر نفتی بسیج شده، سعی در توسعه صادرات غیر نفتی شود. تشویق و ترغیب صنعتگران صنایع دستی و افزایش کیفیت اینگونه کالاها که از طریق موسسه‌های فرهنگی - هنری تواند فرهنگ سازی شود، از آن جمله است. جذب گردشگران خارجی و فراهم آوردن امکانات گردشگری یکی دیگر از زمینه‌هایی است که درآمدی افزون بر نفت برای کشور فراهم می‌آورد. کشورهایی چون کشور یونان، ترکیه، مالزی و... بیش از درآمد سالیانه کشور ما از نفت از طریق توریست کسب می‌کنند. پس مشاورین استراتژیست می‌توانند در مورد عوامل خارجی کمک موثری به مدیران موسسه‌های فرهنگی - هنری بدهند.

- بر اساس نتایج حاصله فعالیت کارآفرینانه، اینگونه استنباط می‌شود که هر چند فعالیت‌های کارآفرینانه منجر به تدوین راهکار و استراتژی مناسب شده و در نهایت به ارزیابی منتهی شده است، ولی عملکرد مناسبی از سوی موسسه‌های فرهنگی و هنری مشاهده نمی‌شود. به عبارتی موسسه‌های فرهنگی و هنری از تدوین و اجرای استراتژی، بهره برداری لازم را انجام نمی‌دهند.

- نکته مهم در خصوص کارآفرینی فرهنگی این است که موسسه‌های فرهنگی و هنری نسبت به اهمیت استراتژیک آن پی ببرند. آشکارترین منبع استراتژیک در فعالیت‌های کارآفرینانه فرهنگی، همانا تبدیل ایده‌های خلاقانه، جهت ایجاد ارزش افزوده به کالاها و خدمات فرهنگی است. سوق دادن منابع به سوی ظرفیت‌هایی که ایجاد ثروت می‌نمایند، ضرورت درک مولفه‌های

- کارآفرینی را ایجاب می‌کند. برای موسسه‌های فرهنگی و هنری، لازم است با مدیریت مناسب و نوین و گذار از مدیریت سنتی به فعالیت‌های کارآفرینانه، استعدادها و امکانات و پدیده‌های عالی انسانی را به فعلیت رسانده و به گونه‌ای نوآورانه به احیاء و آفرینش ارزش فرهنگی بپردازد.
- اقتصاد جهانی در حال ایجاد تغییرات بنیادی و اساسی برای سازمان‌ها و صنایع فرهنگی در سراسر جهان است. این تغییرات، موسسه‌های فرهنگی و هنری را ملزم می‌سازد تا به طور دقیق، اهداف خود را بررسی کرده و به دنبال راهبردهایی باشند که منتهی به سطوحی از موفقیت برای بسیاری از ذی‌نفعان فرهنگی می‌شود. ضرورت تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی کارآفرینی فرهنگی به سمت وسوی اهداف آرمانی فعالیت‌های فرهنگی و هنری از آن روی احساس می‌شود که به تولید ثروت و بهبود شرایط اقتصادی منجر می‌گردد.
- یکی از زیرساخت‌های ایجاد فضای کارآفرینانه که وجود ارتباط بین مدیران و کارکنان می‌باشد، که از طریق مشارکت و معاونت آنان در اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های عملیاتی موسسه، امکان پذیر می‌باشد.
- وجود پاداش‌های مناسب با علایق و نیازهای کارکنان یکی دیگر از عواملی است که برای رسیدن به اهداف سازمان انگیزش ایجاد می‌کند و کارکنان را به انجام وظایف دلگرم‌تر می‌نماید.
- به مدیران موسسه‌های فرهنگی و هنری پیشنهاد می‌شود ابتدا با توجه به محدوده منابع (مالی، انسانی، و فیزیکی) موسسه، سعی در ایجاد ثبات رویه نمایند. افزایش درک پتانسیل‌های یک بنگاه فرهنگی، تمرکز بر آموزش برای بالا بردن روحیه کارآفرینی در افراد و یادگیری گروهی و نیز توجه به توانایی‌ها، شایستگی‌ها، مهارت‌ها و استعدادهای فردی و گروهی اعضا موسسه، از جمله عوامل تاثیرگذار در ایجاد ثبات رویه می‌باشد.
- منابع و ماخذ**
- 1) آهنچی، محمد. (۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک. انتشارات دستان.
  - 2) براتلو، فاطمه، کارآفرینی فرهنگی: پیام‌هایی برای بومی‌سازی، نشریه سیاسی اقتصادی، شماره ۲۳۸-۱۳۸۶، ۲۳۷.
  - 3) پارسائیان، علی و سید محمد اعرابی. (۱۳۷۵). مدیریت (ج ۲)، استونر، جیمز و ادوارد فری من، شرکت چاپ و نشر بازرگانی وابسته به موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
  - 4) شش جوانی، حمید رضا، بررسی راه کارهای ارتقای فعالیت‌های اقتصادی هنر از منظر کارآفرینی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، ۱۳۸۵.
  - 5) شفیعی سروستانی، اسماعیل، استراتژی فرهنگی، نشریه موعود، شماره ۵۲.
  - 6) محسنی، مجید و فرهاد بخشنده. (۱۳۷۷). ضرورت و جایگاه برنامه فرهنگی - کتاب اصول طراحی برنامه‌های فرهنگی، انتشارات محیا.
  - 7) موسوی بازرگانی، سید جلال. (۱۳۸۶). فرصت‌های کار آفرینی فرهنگی در صنعت نشر ایران، انتشارات پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات.
  - 8) Byars, Nicholas, "senior manager, business strategy and results", [www.xing.com/profile/nicholas-byars](http://www.xing.com/profile/nicholas-byars).
  - 9) Certo, Samuel c., Paul, peter, " the strategic management: concepts and application", 1990, [wpcarey.asu.edu/.../strategic-management.cfm](http://wpcarey.asu.edu/.../strategic-management.cfm).
  - 10) Personer, "Evaluation of the care and culture pilot project", [www.Introduction-to-management24xls.com/en224](http://www.Introduction-to-management24xls.com/en224).
  - 11) Vealn, A.J. " Lifestyle and Leisure:A Review and Annotated Bibliography" . School of Leisure ,

Sport and Tourism, University of Technology Sydney, On-line Bibliography 8, at: [www.business.uts.edu.au/leisure/research/bibs.html](http://www.business.uts.edu.au/leisure/research/bibs.html). 2000.

- 12) Wakeling, Ian N. & Morris, Jeff J. (2005). " A test of significance for partial least squares regression " . Journal of Chemometrics 7(4), 291 - 304. Retrieved 8/28/2008 from <http://www3.interscience.wiley.com/journal/110435593/abstract>.

#### یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> benchmark
- <sup>2</sup> Average variance extracted
- <sup>3</sup> Discriminate validity
- <sup>4</sup> Composite Reliability

