



Analysis of Strategies for Empowering Employees in Agricultural Processing Industries with an Emphasis on Improving Entrepreneurial Spirit (Case Study: Danone Dairy Pars Production Company)

Roholah Hosseini^{✉1} | Shahryar MalehMir Chegini²

1. Department of Management, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). E-mail: r.hosseini59@pnu.ac.ir
2. Department of Management, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: shahryar.chegini@yahoo.com

Article Info

ABSTRACT

Article type:
Research Article

Article history:
Received: 13 Feb 2024
Received in revised form: 25 Apr 2024
Accepted: 25 Apr 2024
Available online: 25 Apr 2024

Keywords:
Entrepreneurial Training;
Entrepreneurial
Empowerment;
Entrepreneurial
Management.

In the contemporary era, employee empowerment and the enhancement of entrepreneurial spirit are recognized as key factors for the success and sustainability of organizations. Organizations can promote innovation and creativity among their employees by employing appropriate strategies, leading to increased productivity. Therefore, this research analyzes strategies for empowering employees in agricultural processing industries, emphasizing improving the entrepreneurial spirit at Danone Dairy Pars Production Company to identify and implement the best management strategies. The present research is applied based on its goal and descriptive survey regarding data collection methodology. The study population included experts and specialists in the field of human resources from relevant companies, with 21 participants selected using purposive snowball sampling. The data collection tool was a researcher-made matrix questionnaire. According to the findings, providing performance feedback to employees and encouraging and motivating them were identified as the optimal empowerment strategies to enhance the entrepreneurial spirit of operational staff at Danone Dairy Pars. Based on the research results, it is recommended that the company's managers and decision-makers create the necessary conditions and appropriate infrastructure for effective performance feedback to employees and encourage and motivate them to enhance their capabilities and strive for greater efforts.

Education and Management of Entrepreneurship, 2024, Vol. 3, No. 1, pp 1-16

Cite this article: Hosseini, R., & MalehMir Chegini, Sh. (2024). Analysis of Strategies for Empowering Employees in Agricultural Processing Industries with an Emphasis on Improving Entrepreneurial Spirit (Case Study: Danone Dairy Pars Production Company). *Education and Management of Entrepreneurship*, 3 (1), 1-16. doi: 10.22126/EME.2024.10317.1092 (in Persian).



© The Author(s).

DOI: <https://doi.org/10.22126/EME.2024.10317.1092>

Publisher: Razi University

Extended Abstract**Introduction**

Rapid scientific and technological changes in recent years have presented serious and new challenges to all countries, especially developing ones, requiring creative and entrepreneurial approaches. Entrepreneurship is a critical element of societies, significantly impacting productivity, innovation, job creation, and economic and social development. To adapt to the changing world, organizations must institutionalize creativity and innovation by developing strategies to manage these changes with their organizational capital. Empowered, motivated, creative, and innovative human resources with high skills and knowledge perform better when facing problems. Empowerment means helping organizational members improve self-confidence, overcome helplessness, and foster enthusiasm and inner motivation to perform their duties. This research aims to analyze strategies for empowering employees in agro-processing industries with a focus on improving the entrepreneurial spirit at Danone Dairy Pars Company.

Research Method

This research is applied in purpose and descriptive in method. The statistical population includes experts and specialists in human resources at Danone Dairy Pars Company in Qazvin. Twenty-one experts were selected using purposeful snowball sampling. Data collection tools included a matrix questionnaire developed by the researcher. Data analysis was conducted using the Topsis technique, defining positive and negative ideal solutions. The optimal option is closest to the positive ideal solution and furthest from the negative one.

Results and Discussion

The decision matrix was identified and extracted based on theoretical foundations and expert reviews, including 11 strategies and eight criteria (creativity, job security, positivity, learning, interaction with colleagues, commitment, job satisfaction, and self-confidence). Based on the study and data analysis, providing performance feedback and encouraging and motivating employees were identified as the best strategies for empowering and improving the entrepreneurial spirit among employees at Danone Dairy Pars Qazvin.

Conclusion and Recommendations

The study's results indicate that performance feedback, encouragement and motivation, autonomy, creating opportunities in the workplace, support from senior managers, fostering a trustworthy environment, designing an effective performance evaluation system, teamwork, participatory decision-making, and developing an education and information-sharing system are the strategies identified for empowering employees to enhance the entrepreneurial spirit among operational staff at Danone Dairy Pars. The research suggests that various strategies can be used to empower employees and enhance their entrepreneurial spirit, the most important being support, encouragement, fostering a trustworthy environment, and information sharing. Implementing these strategies helps employees feel valued and satisfied with their organization, increasing their commitment and motivation. Performance feedback helps employees ensure they are on track with their assigned tasks, identify and correct weaknesses in time, and thus increase their knowledge and experience, making them more empowered. Empowered and skilled employees are more inclined towards entrepreneurship and perform their duties with greater confidence. This confidence and capability enhance the entrepreneurial spirit among employees compared to previous periods, laying the groundwork for entrepreneurship development within the company. Furthermore, creating a trustworthy environment and encouraging autonomy and freedom of action also enhance the entrepreneurial spirit within the organization. Trust is the foundation for promoting collaboration and teamwork, enabling employees to feel they can contribute to organizational advancement and development. Based on previous research findings and successful experiences in other organizations, senior managers and decision-makers at Danone Dairy Pars Qazvin are encouraged to focus on developing and implementing these strategies to empower employees and enhance their entrepreneurial spirit.



تحلیل راهبردهای توانمندسازی کارکنان صنایع تبدیلی کشاورزی با تأکید بر بهبود روحیه کارآفرینی (مورد مطالعه: شرکت تولیدی دنون لبنی پارس)

روح‌اله حسینی^۱ | شهریار ماله میر چگینی^۲

۱. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

(نویسنده مسئول). رایانامه: r.hosseini59@pnu.ac.ir

۲. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

رایانامه: shahryar.chegini@yahoo.com

چکیده

اطلاعات مقاله

در عصر حاضر، توانمندسازی کارکنان و تقویت روحیه کارآفرینی به‌عنوان عوامل کلیدی برای موفقیت و پایداری سازمان‌ها شناخته می‌شوند. سازمان‌ها با به‌کارگیری راهبردهای مناسب می‌توانند نوآوری و خلاقیت را در بین کارکنان ترویج داده و به بهره‌وری بیشتری دست یابند. بنابراین، این پژوهش به تحلیل راهبردهای توانمندسازی کارکنان صنایع تبدیلی کشاورزی با تأکید بر بهبود روحیه کارآفرینی در شرکت تولیدی دنون لبنی پارس پرداخته است تا بهترین راهبردهای مدیریتی شناسایی و به‌کار گرفته شوند. پژوهش حاضر بر اساس هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه مورد مطالعه شامل صاحب‌نظران و خبرگان حوزه منابع انسانی شرکت‌های ذی‌ربط بود که برای این پژوهش ۲۱ نفر از مشارکت‌کنندگان به روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله‌برفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، یک پرسشنامه ماتریسی محقق ساخته بود. بر اساس یافته‌ها ارائه بازخورد عملکردی به کارکنان و تشویق و ترغیب آن‌ها به‌عنوان بهینه‌ترین راهبردها در میان راهبردهای توانمندسازی به‌منظور تقویت روحیه کارآفرینی نیروهای عملیاتی در شرکت دنون لبنی پارس شناخته شده‌اند. بر اساس نتایج حاصل از پژوهش به مدیران و تصمیم‌گیرندگان شرکت پیشنهاد می‌شود مقدمات و بستر پیاده‌سازی مناسب جهت ارائه بازخورد عملکردی اثربخش به کارکنان و تشویق و ترغیب آن‌ها، برای ارتقای توانمندی و تلاش بیشتر را فراهم آورند.

نوع مقاله:

مقاله علمی - پژوهشی

تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۲۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۲/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۰۶

دسترسی آنلاین: ۱۴۰۳/۰۲/۰۶

کلیدواژه‌ها:

آموزش کارآفرینی،

توانمندسازی کارآفرینانه،

مدیریت کارآفرینی.

آموزش و مدیریت کارآفرینی، دوره ۳، شماره ۱، سال ۱۴۰۳، صفحات ۱۶-۱

استناد: حسینی، روح‌اله؛ ماله میر چگینی، شهریار (۱۴۰۳). تحلیل راهبردهای توانمندسازی کارکنان صنایع تبدیلی کشاورزی با تأکید بر بهبود روحیه

کارآفرینی (مورد مطالعه: شرکت تولیدی دنون لبنی پارس). آموزش و مدیریت کارآفرینی، ۳(۱)، ۱-۱۶. doi: 10.22126/EME.2024.10317.1092



© نویسندگان

DOI: <https://doi.org/10.22126/EME.2024.10317.1092>

ناشر: دانشگاه رازی

مقدمه

تغییر و تحولات سریع علم و فناوری در سال‌های اخیر، همه کشورها به‌خصوص کشورهای در حال توسعه را با چالش‌های جدی و جدیدی روبه‌رو نموده که گذر از آن‌ها نیازمند به‌کار گرفتن رویکردها و روش‌های خلاق و کارآفرینانه است؛ بنابراین کارآفرینی یک عنصر کلیدی در جوامع است که تأثیر بسزایی در بهره‌وری، نوآوری، اشتغال، رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی دارد (ضیاءآبادی و قنبری، ۱۴۰۱). محیط امروزی، امواج تازه‌ای از تغییر را با خود به‌همراه آورده است. محیط پیرامون سازمان‌ها نسبت به قبل پویاتر شده و باعث شده است که سازمان‌ها در پی یافتن پاسخ‌هایی برای این پویایی باشند تا موفقیت و عملکرد بالاتر را برای خود رقم بزنند؛ بنابراین، امروزه کارآفرینی، نقش قابل ملاحظه‌ای در محیط سازمانی دارد. سازمان‌ها جهت انطباق با دنیای متغیر و متحول امروزی برای نهادینه کردن جو خلاقیت و نوآوری در سازمان، باید قادر باشند راهبردهایی را برای هدایت و کنترل این تغییرات به مدد سرمایه‌های سازمانی ایجاد کنند (احمدی و همکاران، ۱۴۰۲).

توانمندسازی بستری برای افزایش و ارتقای دانش و مهارت منابع انسانی است. دیالوگ‌ها، تفکر انتقادی، فعالیت در گروه‌های کوچک و اجازه دادن به فعالیت‌هایی جهت حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند. امروزه سازمان‌ها نیازمند افرادی ماهر، دانا و توانمند و کارآفرین هستند که بتوانند با خلاقیت و ابتکار عمل تکنولوژی را توسعه و نوآوری در محصول ارائه کنند. در این صورت سازمان‌ها خواهند توانست بقا و پیشرفت و افزایش سهم بازار و موقعیت بهتر را در رقابت‌های فشرده و سهمگین حفظ کنند.

در حقیقت منابع انسانی توانمند و کارآفرین به‌عنوان مزیت مهم و کلیدی در فضای رقابت به‌شمار می‌رود و در این راستا شرکت‌ها و سازمان‌ها باید برنامه‌ها و راهبردهای منسجم و مناسب اتخاذ و پیاده کنند. توانمندسازی یکی از مؤلفه‌های مهم تقویت‌کننده روحیه کارآفرینی در منابع انسانی است به تعبیر دیگر کارکنانی کارآفرین خواهند بود که توانمند و متبحر باشند. کارکنان زمانی می‌توانند عملکرد مطلوب و بهره‌وری بالایی داشته و از روحیه مبتکر و کارآفرین برخوردار باشند که از مهارت، دانش و توانایی لازم در انجام وظایف محوله برخوردار باشند. ابزاری که در این زمینه می‌تواند کارساز باشد، توانمندسازی است. توانمندسازی یعنی ارتقای مهارت و دانش انجام دادن کاری که کارکنان می‌خواهند انجام دهند. توانمندسازی از طریق راهبردهایی مانند حمایت و پشتیبانی، تسهیم اطلاعات، استقلال و تفویض اختیار، یادگیری گروهی، طراحی سیستم آموزش و پاداش و انگیزش قابل دستیابی است. توانمندسازی منابع انسانی یکی از اعجازبرانگیزترین رویکردهای توسعه منابع انسانی است که منجر به فرهیختگی نیروی انسانی شده و در نهایت به توسعه و تعالی سازمان می‌انجامد؛ بنابراین یکی از چالش‌های مدیران عصر حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و خلاقیت‌های بالقوه منابع انسانی است.

سازمان‌های کنونی دریافته‌اند که برای ادامه حیات خود باید از طرح و برنامه‌های خاصی در خصوص مشتری‌مداری، انعطاف‌پذیری زیاد، شفافیت و بهبود مستمر برخوردار باشند. برای دستیابی به چنین ویژگی‌هایی، سازمان‌ها باید مهم‌ترین منبع و ابزار رقابتی خود، یعنی منابع انسانی را توانمند سازند. منابع انسانی توانمند با انگیزه، خلاق، نوآور و از مهارت و دانش بالایی در کار برخوردارند و در رویارویی با مشکلات، عملکرد بهتری خواهند داشت. ارزیابی و رتبه‌بندی راهبردهای توانمندسازی می‌تواند اطلاعات مدیران ارشد را در این زمینه تقویت کند و آن‌ها را در اتخاذ تصمیمات بهینه و یافتن بهترین و مناسب‌ترین راهبرد با توجه به شرایط و امکانات سازمان یاری رساند. در همین راستا پژوهش حاضر با هدف ارزیابی راهبردهای مدیریتی و شناسایی بهترین و مناسب‌ترین راهبرد برای

توانمندسازی کارکنان و تقویت روحیه کارآفرینی در آنها در شرکت‌های تولیدی دنون لبنی پارس قزوین اجرا شده است.

پیشینه پژوهش

هوش کارآفرینان نسبت به شکاف و فرصت‌های سودآور بازار حساس و آنها را شناسایی و تشخیص می‌دهد. موفقیت در رقابت و صنعت، امروز در گرو مقوله کارآفرینی است، ایجاد شغل و توسعه فناوری به‌طور گسترده‌ای به عنصر کارآفرینی پیوند خورده است. بسیاری از مطالعات و پژوهش‌ها در طول سال‌های اخیر بر توسعه کارآفرینی و رویکرد رفتاری کارآفرینانه برای ایجاد و توسعه کسب‌وکار تمرکز کرده‌اند (اوبشونکا و همکاران^۱، ۲۰۱۷). کارآفرینی سازمانی بیانگر راهبردهای سازمانی جهت تحقق نوآوری و توسعه سازمان است (عباسی و همکاران، ۱۴۰۲؛ لنت و همکاران^۲، ۲۰۱۳).

راهبردهای مدیریتی با بسترسازی و ایجاد زمینه مناسب، موجب می‌شوند تا مدیران حداکثر توانایی و قابلیت‌های خود را جهت انجام وظایف به‌کار گیرند (بختیاری و احمدی‌مقدم، ۱۳۸۹). در کشورهای جهان سوم، توسعه کارآفرینی به‌منظور ایجاد ثروت، رفاه و اشتغال، به امری اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده و طی چند دهه تعداد قابل توجهی از محققان را در سراسر جهان جذب خود کرده است (کلاب و سالوم^۳، ۲۰۱۹؛ حمدان^۴، ۲۰۱۹). واژه توانمندسازی کارکنان، از دهه ۱۹۸۰ به بعد رایج شد؛ ولی مفهوم آن در ادبیات مدیریت ریشه‌ای دیرینه دارد. جست‌وجوی راه‌هایی برای افزایش کارایی و به‌کارگیری حداکثر توانایی‌های کارکنان در جهت تحقق هدف‌های سازمانی یکی از موضوعات و دغدغه‌های همیشگی مدیران و صاحب‌نظران علم مدیریت بوده است (بختیاری و احمدی‌مقدم، ۱۳۸۹).

توانمندسازی به معنای قدر بخشیدن و کمک به افراد سازمان است تا احساس اعتماد به‌نفس خود را بهبود ببخشند. بر ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند و در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه‌های درونی آنان را برای انجام دادن وظایف شغلی مهیا نمایند (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸). کارآفرینی به‌عنوان یک عمل خودسازماندهی و یک ویژگی مهم و نیرویی در زندگی مدرن است که ارتباط تنگاتنگی با رشد، توسعه و رفاه افراد دارد (شیر و ریف^۵، ۲۰۲۲). نتایج مطالعه نورسل و همکاران^۶ (۲۰۲۲) با هدف بررسی تأثیر بازارگرایی، گرایش کارآفرینی، مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده بر عملکرد باواسطه متغیر نوآوری تأکید می‌کند که نوآوری می‌تواند رابطه بین بازارگرایی و عملکرد را واسطه کند. افزون بر این، جهت‌گیری کارآفرینی نیز بر عملکرد باواسطه نوآوری و مدیریت دانش بر عملکرد باواسطه نوآوری تأثیر می‌گذارد.

یافته‌های مطالعه خلیل و همکاران^۷ (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که برای بهبود یادگیری سازمانی و عملکرد مبتنی بر دانش، تعهد و درک کارکنان در کل سازمان بسیار مهم است. سازمان‌ها تنها زمانی می‌توانند به سازمان‌دهی مؤثر دانش تشویق شوند که کارکنان آنها آماده به اشتراک گذاشتن دانش باشند. اشتراک گذاشتن دانش مستمر شیوه‌های کارآفرینی را تقویت می‌کند و به نوآوری در افراد، گروه‌ها، واحدها یا کل سازمان کمک می‌کند. این

1. Obschonka et al.
2. Lent et al.
3. Kallab & Salloum
4. Hamdan
5. Shir & Ryff
6. Nursal et al.
7. Khalil et al.

عوامل در حوزه‌های فردی، سازمانی و محیطی قرار دارند. در حوزه عوامل سازمانی، راهبردهای مدیریتی تأثیر ویژه‌ای دارند (رجب‌پور و همکاران، ۱۴۰۲).

یکی از روش‌های مهم توانمندسازی کارکنان، قرار دادن اطلاعات بیشتر سازمانی در اختیار آن‌ها است. وتن و کمرون بیان می‌کنند که در سازمان‌هایی که کسب اطلاعات، به‌خصوص اطلاعاتی که نقش محوری و راهبردی در سازمان دارند، مدیر تواناساز به‌طور مستمر اطلاعات فنی و داده‌های جمع‌آوری شده توسط دیگران را در دسترس کارکنان قرار می‌دهد. محققین نشان داده‌اند که مدیران قبل از هرگونه اقدامی برای توانمندسازی کارکنان باید جو اعتماد را ایجاد کنند. مدیریت مشارکتی: سازمان‌هایی که از طرق مختلف، مشارکت کارکنان را در تصمیم‌گیری فراهم می‌کنند احتمالاً کارکنان آن‌ها بیشتر احساس توانمندی می‌کنند. در جوهای مشارکتی خلاقیت، قدردانی و آزادی عمل کارکنان زیاد است. رزقی شیرسوار و هاشمی‌شال (۱۳۹۷)، در مطالعه‌ای به این نتیجه دست یافتند که تمام شاخص‌های توانمندسازی در انجام امور محوله کارکنان مؤثر است. همچنین نتایج بیانگر آن بود که شاخص آموزش اولویت بیشتری نسبت به سایر مؤلفه‌ها دارد.

به بیان پیترداگر مدیریت عضو حیات‌بخش سازمان‌های امروزی است. مدیریت در مجموعه‌های مختلف با توجه به وظایف و اختیاراتی که برعهده دارد، می‌تواند نقش بی‌بدیلی در هدایت و راهبری سازمان‌ها بر عهده گیرد (اسدی و همکاران، ۱۳۹۴). در نتیجه رسیدن و دستیابی به هدف‌های سازمانی مستلزم وجود مدیرها در مجموعه‌های مختلفی است که از تجربه دانش و مهارت مدیریتی و توانمندی، برخوردار هستند به‌طوری که قادر باشند کارکرد و همچنین عکس‌العمل مطلوب و مناسب در برابر تغییرات محیطی داشته باشند (بریر و همکاران^۱، ۲۰۱۶). با در نظر گرفتن وظیفه و همچنین نقش و جایگاه و اهمیت مدیریت در سازمان، شناسایی دقیق و مناسب شایستگی‌های مدیرها در بخش‌های مختلف از مهم‌ترین موضوعات و همچنین اقدامات برای رسیدن به کارکرد سازمانی مناسب است. در ادامه نیز می‌توان ذکر کرد که شایستگی‌های مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها در یک شغل خاص است که به شخص اجازه می‌دهد در انجام وظایف خویش به موفقیت دست یابد (جوادی فرد و همکاران، ۱۴۰۱).

کارآفرینی سازمانی بیانگر راهبردهایی است که سازمان‌ها برای تحقق نوآوری و توسعه اتخاذ می‌کنند. رفتار کارآفرینانه در سازمان نشان‌دهنده تمایل و تلاش کارکنان جهت دستیابی به اهداف و رسالت کارآفرینانه سازمانی است (لنت و همکاران، ۲۰۱۳). کارآفرینی سبب فرآیند ایجاد دگرگونی در تجارت و زیرساخت‌هاست به‌گونه‌ای که بر پایه حفظ محیط زیست و رعایت استانداردها، سرمایه‌گذاری و توسعه اقتصادی رونق بهتری می‌یابد (حجاریان، ۱۴۰۱). نظام سیاست‌گذاری زیربنایی‌ترین عنصر و بیشترین تأثیر را در ظرفیت‌سازی اکوسیستم کارآفرینی فناورانه در صنایع تبدیلی دارد (سوختانلو و همکاران، ۱۴۰۱). از دیدگاه فعالان استارت‌آپی کشور مؤلفه‌ی سرمایه انسانی بیشترین اهمیت را در رشد اکوسیستم کارآفرینی در بستر نظام آموزش عالی کشاورزی کشور داشت. مک کلند ویژگی‌های افراد کارآفرین را انگیزه پیشرفت، ریسک‌پذیری، کنترل درونی، خلاقیت و استقلال‌طلبی می‌داند (شهری و مولوی^۲، ۲۰۲۲).

کارآفرینان همواره به دنبال نوآوری و خلق ارزش بیشتر از منابع در بستر خلاقیت هستند (چتفیلد و ردیک^۳، ۲۰۱۸: ۱۱). شواهد موجود در ایران نشان می‌دهد مدتی است که به موضوع کارآفرینی بیشتر توجه می‌شود و

1. Briere et al.

2. Urban & Moloi

3. Chatfield & Reddick

دولت تا حدی از کارآفرینان و فعالیتهای کارآفرینانه حمایت می‌کند (عباسی و همکاران، ۱۴۰۲). با توسعه کارآفرینی، فرصتهای اقتصادی تازه‌ای ظهور یافته و کسب‌وکارهای جدیدی پدید آمده است. پژوهشگران معتقدند که فعالیتهای کارآفرینی توسط زنان، نقش برجسته‌ای در سلامت اقتصاد ملتها دارد (باشکوه آجیرلو و قاسمی همدانی، ۱۴۰۲).

افراد در صورت وجود پاداش شخصی در انتقال و تسهیم دانش و به تبع آن توانمندسازی همکاران همکاری می‌کنند (هیزبروک و همکاران^۱، ۲۰۲۱). نتایج پژوهش عباسی و همکاران (۱۴۰۲) با عنوان بررسی مکانیزم‌های توسعه رفتار کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی ایران با تمرکز بر وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی نشان داد که مکانیزم‌های نهادی و قانونی، مکانیزم‌های سازمانی، مکانیزم‌های محیطی، مکانیزم‌های گروهی و تیم کاری و مکانیزم‌های فردی و شخصیتی، مکانیزم‌های فرهنگی و اعتقادی بر توسعه رفتار کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی تأثیرگذار هستند. کارآفرینی، خوداشتغالی را در مفهوم خود دارد (سیتاریدیس و کیتسیوس^۲، ۲۰۱۷).

ضرورت کارآفرینی جهت تحقق اهداف سازمانی و نوآوری، توسعه، مزیت رقابت، اشتغال و رفاه در جهان امروز حس می‌شود (آلولو^۳، ۲۰۱۶). با توجه به نتایج پژوهش سیمین‌پور و صدیقی (۱۴۰۲) در جهت ارتقای آموزش کارآفرینی و فعالیتهای نوآورانه، بهتر است آموزش‌های آکادمیک و غیر آکادمیک در کنار هم به کار گرفته شوند. همچنین ارتباط مستقیم و معنادار تأثیر انواع آموزش‌ها بر قصد کارآفرینی دانشجویان ایرانی و تأثیرپذیری مستقیم قصد فعالیتهای نوآورانه دانشجویان از نگرش‌های شخصی، هنجارهای ذهنی و کنترل رفتار درک‌شده در کنار آموزش‌های آکادمیک، مهارت‌های کارآفرینی و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی تأیید شد (سوبودا و اولجنیک^۴، ۲۰۱۶؛ دیمیتراتوس و همکاران^۵، ۲۰۰۴؛ لی و کو^۶، ۲۰۱۶؛ میلر و همکاران^۷، ۱۹۸۳؛ میلر و فریسن^۸، ۱۹۸۳).

نتایج پژوهش براتی و جلالی (۱۴۰۱) بیانگر این بود که عوامل علی مؤثر بر تربیت منابع انسانی کارآفرین‌محور در دانشگاه فرهنگیان را می‌توان در قالب ۳ مؤلفه (مدیریت، منابع مادی و غیر مادی و راهبردها) و ۵۶ شاخص طبقه‌بندی کرد که در این بین، عوامل مربوط به نهادینه‌سازی بحث کارآفرینی؛ اصلاح سیستم کارراهه شغلی و جانشین‌پروری؛ تقویت روحیه کار تیمی؛ تقویت بینش راهبردی و رهبری تحول‌گرا؛ حمایت‌های مادی و غیر مادی و استفاده از نسل‌های جدید آموزشی بیشتر مورد تأکید قرار گرفته است. پژوهش‌های گذشته بیشتر حول مباحث کارآفرینی و ارتباط با متغیرهای مختلف و یا تأثیر برخی عوامل و مؤلفه‌ها بر کارآفرینی انجام شده است و کمتر به ارزیابی راهبردهای توسعه کارآفرینی پرداخته‌اند؛ بنابراین نوآوری مطالعه حاضر در ایجاد دیدگاه جدید نسبت به ارزیابی راهبردهای کارآفرینی در یک شرکت تولیدی است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف کاربردی و بر اساس ماهیت، جزء تحقیقات توصیفی - تحلیلی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها یک تحقیق پیمایشی (میدانی) است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل خبرگان و صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی شرکت دنون لبنی پارس قزوین است که با تعداد ۲۱ نفر نمونه اشباع نظری داده‌ها حاصل

1. Haesebrouck et al.
2. Sitaridis & Kitsios
3. Aloulou
4. Swoboda & Olejnik
5. Dimitratos et al.
6. Lii & Kuo
7. Miller et al.
8. Miller & Friesen

گردید. روش نمونه‌گیری در نوشتار پیش رو نیز روش گلوله‌برفی و انتخابی (غیر تصادفی) است. از روش کتابخانه‌ای مانند مطالعه کتاب‌ها، مقالات، مجلات، طرح‌های پژوهشی و بانک‌های اطلاعاتی اینترنتی برای تدوین و نگارش بخش ادبیات موضوع و مبانی نظری و در نهایت شناسایی شاخص‌ها و راهبردها استفاده شد.

ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسش‌نامه ماتریسی محقق‌ساخته در زمینه متغیرهای تحقیق و برای بررسی روایی پرسش‌نامه از روایی محتوایی با استفاده از نظر خبرگان استفاده شد. این پژوهش با هدف ارزیابی راهبردهای مدیریتی و شناسایی بهترین و مناسب‌ترین راهبرد جهت توانمندسازی کارکنان و تقویت روحیه کارآفرینی در شرکت‌های تولیدی دنون لبنی پارس قزوین اجرا شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از تکنیک تاپسیس^۱ استفاده شد. با توجه به اینکه پژوهش حاضر بر اساس شاخص‌های متعدد به دنبال رتبه‌بندی و شناسایی بهترین راهبرد مدیریتی جهت توانمندسازی کارکنان و تقویت روحیه کارآفرینی بود از تکنیک تاپسیس به‌عنوان تکنیکی جبرانی برای هم‌پوشانی نقاط قوت و ضعف شاخص‌ها استفاده شد. شرکت دنون، در طی یک قرن فعالیت یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های فعال در صنعت تغذیه و نوشیدنی در دنیا شناخته می‌شود که در چهار حوزه کسب‌وکار فعالیت دارد. محصولات لبنی و گیاهی، آب بسته‌بندی شده، غذای کودک و تغذیه تخصصی و دارویی پیشرفته به‌صورت روزانه و تازه برای تمامی افراد در اقصی نقاط دنیا.

تاپسیس یک تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیاره از نوع جبرانی است که برای انتخاب بهترین گزینه بر اساس معیار و مشابهت به راه‌حل ایده‌آل استفاده می‌شود. این روش توسط هوانگ و یون مطرح شد. در این تکنیک m گزینه به‌وسیله n شاخص در قالب ماتریس تصمیم ارزیابی می‌شود. در تکنیک تاپسیس شاخص‌ها جبرانی و هم‌پوشانی دارند یعنی ضعف یک شاخص می‌تواند با قوت شاخص دیگر جبران شود. این روش امروزه در تصمیم‌گیری و حل مسائل و تحلیل داده‌های پژوهش‌های مربوط به بهینه‌یابی به‌طور رایج مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد. در این تکنیک، راه‌حل ایده‌آل مثبت و راه‌حل ایده‌آل منفی تعریف می‌شود. گزینه بهینه، گزینه‌ای است که کمترین فاصله از راه‌حل ایده‌آل و بیشترین فاصله از راه‌حل ایده‌آل منفی دارد (آذر و رجبزاده، ۲۰۲۲).

مراحل تکنیک تاپسیس

۱. تشکیل ماتریس تصمیم

۲. نرمال‌سازی ماتریس تصمیم یا بی‌مقیاس‌سازی

$$n_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{j=1}^m x_{ij}^2}}$$

۳. ماتریس تصمیم نرمال موزون

۴. محاسبه ایده‌آل‌های مثبت و منفی

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2} \quad d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}$$

۵. محاسبه فاصله از ایده‌آل‌های مثبت و منفی

۶. محاسبه مقدار CI که بین صفر و یک است. هرچه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد گزینه به پاسخ ایده‌آل نزدیک‌تر است:

$$CI_i = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^+}$$

یافته‌ها

به‌منظور ارزیابی راهبردها بر اساس شاخص‌ها در تکنیک تاپسیس نیاز است که وزن شاخص‌ها از قبل محاسبه شده باشد. در این مطالعه برای استخراج وزن شاخص‌ها، به ۲۱ نفر از صاحب‌نظران مراجعه و میانگین نظرات اخذ شده به‌عنوان وزن شاخص‌ها مطرح شده است.

مرحله مقدماتی، طراحی ماتریس تصمیم

شاخص‌ها و راهبردهای تشکیل‌دهنده ماتریس تصمیم بر اساس بخش ادبیات موضوعی و مبانی نظری و بررسی خبرگان شناسایی و استخراج شدند. ماتریس تصمیم داده‌ها شامل یازده گزینه (راهبردها) و هشت معیار است که بر اساس طیف دوقطبی به شرح زیر از عدد ۱ تا ۹ توسط صاحب‌نظران شرکت تنظیم گردیده و در نرم‌افزار تاپسیس ثبت شده است.

جدول ۱. ماتریس داده تصمیم

شاخص‌ها	اعتقاد به‌نفس	رضایت شغلی	تعهد	تفاعل با همکاران	یادگیری	مهربانی ادبانه	امنیّت شغلی	خلاقیت
راهبردهای توانمندسازی یا هدف تقویت روحیه کارآفرینی								
استقلال و آزادی عمل	۷/۲۸۵۷۱۴۲۹	۷/۰۹۵۲۳۸۱	۶/۴۲۸۵۷۱	۶/۵۷۱۴۲۸۶	۶/۹۰۴۷۶۲	۶/۸۵۷۱۴۳	۶/۶۱۹۰۴۸	۶/۵۲۳۸۰۹۵۲
حمایت و پشتیبانی مدیران عالی	۷/۸۵۷۱۴۲۸۶	۷/۳۸۰۹۵۲۴	۶/۳۳۳۳۳۳	۷/۴۷۶۱۹۰۵	۷	۶/۵۲۳۸۱	۵/۹۵۲۳۸۱	۵/۶۶۶۶۶۶۶۷
تشویق و ترغیب کارکنان	۷/۵۷۱۴۲۸۵۷	۷/۱۹۰۴۷۶۲	۶/۱۴۲۸۵۷	۶/۹۰۴۷۶۱۹	۶/۳۳۸۰۹۵	۶/۹۰۴۷۶۲	۶/۵۲۳۸۱	۶/۵۲۳۸۰۹۵۲
تصمیم‌گیری مشارکتی	۷/۵۷۱۴۲۸۵۷	۶/۸۰۹۵۲۳۸	۶/۷۱۴۲۸۶	۷	۶/۳۳۳۳۳۳	۶/۶۱۹۰۴۸	۵/۹۵۲۳۸۱	۵/۵۷۱۴۲۸۵۷
تسهیم اطلاعات	۷/۱۹۰۴۷۶۱۹	۶/۷۱۴۲۸۵۷	۶/۱۴۲۸۵۷	۶/۷۱۴۲۸۵۷	۶/۳۳۸۰۹۵	۵/۷۶۱۹۰۵	۶/۳۳۳۳۳۳	۶/۱۴۲۸۵۷۱۴
بازخورد عملکردی به کارکنان	۷/۰۹۵۲۳۸۱	۶/۵۲۳۸۰۹۵	۷	۶/۷۱۴۲۸۵۷	۶/۷۱۴۲۸۶	۷/۰۹۵۲۳۸	۷/۱۹۰۴۷۶	۷
ایجاد فضای اعتمادآمیز در محیط کار	۷/۴۷۶۱۹۰۴۸	۶/۵۲۳۸۰۹۵	۶/۷۱۴۲۸۶	۶/۳۳۸۰۹۵۲	۶/۳۳۸۰۹۵	۶/۶۱۹۰۴۸	۶/۶۱۹۰۴۸	۶/۸۰۹۵۲۳۸۱
کار تیمی	۶/۶۱۹۰۴۷۶۲	۶/۷۱۴۲۸۵۷	۶/۴۲۸۵۷۱	۶/۷۱۴۲۸۵۷	۶/۶۱۹۰۴۸	۶/۷۱۴۲۸۶	۶/۴۲۸۵۷۱	۶/۷۱۴۲۸۵۷۱
ایجاد فرصت در محیط کار	۷/۲۸۵۷۱۴۲۹	۶/۷۱۴۲۸۵۷	۷/۱۹۰۴۷۶	۷	۶/۵۲۳۸۱	۶/۷۱۴۲۸۶	۶/۵۲۳۸۱	۶/۴۲۸۵۷۱۴۳
طراحی سیستم آموزش	۷/۰۹۵۲۳۸۱	۶/۳۳۳۳۳۳	۶/۰۴۷۶۱۹	۷	۷/۱۹۰۴۷۶	۶/۴۲۸۵۷۱	۶/۰۴۷۶۱۹	۶/۳۳۸۰۹۵۲۴
طراحی سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش	۶/۸۰۹۵۲۳۸۱	۷/۰۹۵۲۳۸۱	۶/۹۰۴۷۶۲	۶/۸۰۹۵۲۳۸	۶/۷۱۴۲۸۶	۶/۶۱۹۰۴۸	۶/۴۲۸۵۷۱	۶/۰۴۷۶۱۹۰۵

جدول ۲. ماتریس تصمیم داده ثبت شده در نرم‌افزار TOPSIS

نام معیار	اعتقاد به‌نفس	رضایت شغلی	خلاقیت
نوع معیار	(+)	(+)	(+)
راهبردهای توانمندسازی یا هدف تقویت روحیه کارآفرینی				
استقلال و آزادی عمل	۷/۰۹۵۲۳۸۱	۷/۲۸۵۷۱۴۲۹	۶/۵۲۳۸۰۹۵۲
حمایت و پشتیبانی مدیران عالی	۷/۳۸۰۹۵۲۴	۷/۸۵۷۱۴۲۸۶	۵/۶۶۶۶۶۶۶۷
تشویق و ترغیب کارکنان	۷/۱۹۰۴۷۶۲	۷/۵۷۱۴۲۸۵۷	۶/۵۲۳۸۰۹۵۲
تصمیم‌گیری مشارکتی	۶/۸۰۹۵۲۳۸	۷/۵۷۱۴۲۸۵۷	۵/۵۷۱۴۲۸۵۷
تسهیم اطلاعات	۶/۷۱۴۲۸۵۷	۷/۱۹۰۴۷۶۱۹	۶/۱۴۲۸۵۷۱۴
بازخورد عملکردی به کارکنان	۶/۵۲۳۸۰۹۵	۷/۰۹۵۲۳۸۱	۷
ایجاد فضای اعتمادآمیز در محیط کار	۶/۵۲۳۸۰۹۵	۷/۴۷۶۱۹۰۴۸	۶/۸۰۹۵۲۳۸۱
کار تیمی	۶/۷۱۴۲۸۵۷	۶/۶۱۹۰۴۷۶۲	۶/۷۱۴۲۸۵۷۱
ایجاد فرصت در محیط کار	۶/۷۱۴۲۸۵۷	۷/۲۸۵۷۱۴۲۹	۶/۴۲۸۵۷۱۴۳
طراحی سیستم آموزش	۶/۳۳۳۳۳۳	۷/۰۹۵۲۳۸۱	۶/۳۳۸۰۹۵۲۴
طراحی سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش	۷/۰۹۵۲۳۸۱	۶/۸۰۹۵۲۳۸۱	۶/۰۴۷۶۱۹۰۵
وزن معیار	%۱۸	%۱۷	%۱۱

مرحله اول: بی‌مقیاس‌سازی ماتریس تصمیم

جدول ۳. بی‌مقیاس‌سازی ماتریس تصمیم

نام معیار	اعتماد به نفس	رضایت شغلی	خلاقیت
نوع معیار	(+)	(+)	(+)
راهبردهای توانمندسازی با هدف تقویت روحیه کارآفرینی			
استقلال و آزادی عمل	۰/۳۰۲	۰/۳۱۱	۰/۳۱
حمایت و پشتیبانی مدیران عالی	۰/۳۲۷	۰/۳۲۴	۰/۲۶۷
تشویق و ترغیب کارکنان	۰/۳۱۴	۰/۳۱۵	۰/۳۱
تصمیم‌گیری مشارکتی	۰/۳۱۴	۰/۳۰۲	۰/۲۶۳
تسهیم اطلاعات	۰/۲۹۷	۰/۲۹۸	۰/۲۹۱
بازخورد عملکردی به کارکنان	۰/۲۹۳	۰/۲۸۹	۰/۳۳۴
ایجاد فضای اعتمادآمیز در محیط کار	۰/۳۱	۰/۲۸۹	۰/۳۲۵
کار تیمی	۰/۲۷۶	۰/۲۹۸	۰/۳۲
ایجاد فرصت در محیط کار	۰/۳۰۲	۰/۲۹۸	۰/۳۰۶
طراحی سیستم آموزش	۰/۲۹۳	۰/۲۸	۰/۲۹۶
طراحی سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش	۰/۲۸۵	۰/۳۱۱	۰/۲۸۶
وزن معیار	۰/۱۸	۰/۱۷	۰/۱۱

مرحله دوم: موزون‌سازی ماتریس تصمیم

جدول ۴. موزون‌سازی ماتریس تصمیم

نام معیار	اعتماد به نفس	رضایت شغلی	خلاقیت
نوع معیار	(+)	(+)	(+)
راهبردهای توانمندسازی با هدف تقویت روحیه کارآفرینی			
استقلال و آزادی عمل	۰/۰۵۴	۰/۰۵۳	۰/۰۳۴
حمایت و پشتیبانی مدیران عالی	۰/۰۵۹	۰/۰۵۵	۰/۰۲۹
تشویق و ترغیب کارکنان	۰/۰۵۷	۰/۰۵۴	۰/۰۳۴
تصمیم‌گیری مشارکتی	۰/۰۵۷	۰/۰۵۱	۰/۰۲۹
تسهیم اطلاعات	۰/۰۵۴	۰/۰۵۱	۰/۰۳۲
بازخورد عملکردی به کارکنان	۰/۰۵۳	۰/۰۴۹	۰/۰۳۷
ایجاد فضای اعتمادآمیز در محیط کار	۰/۰۵۶	۰/۰۴۹	۰/۰۳۶
کار تیمی	۰/۰۵	۰/۰۵۱	۰/۰۳۵
ایجاد فرصت در محیط کار	۰/۰۵۴	۰/۰۵۱	۰/۰۳۴
طراحی سیستم آموزش	۰/۰۵۳	۰/۰۴۸	۰/۰۳۳
طراحی سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش	۰/۰۵۱	۰/۰۵۳	۰/۰۳۲
ایده‌آل‌های مثبت	۰/۰۵۹	۰/۰۵۵	۰/۰۳۷
ایده‌آل‌های منفی	۰/۰۵	۰/۰۴۸	۰/۰۲۹

مرحله سوم: محاسبه اندازه فاصله تا ایده‌آل‌های مثبت و منفی

جدول ۵. محاسبه اندازه فاصله تا ایده‌آل‌های مثبت و منفی

راهبردهای توانمندسازی با هدف تقویت روحیه کارآفرینی	اندازه فاصله تا ایده‌آل مثبت	اندازه فاصله تا ایده‌آل منفی	CI
استقلال و آزادی عمل	۰/۰۰۹	۰/۰۱۲	۰/۵۷۵
حمایت و پشتیبانی مدیران عالی	۰/۰۱۲	۰/۰۱۴	۰/۵۴۲
تشویق و ترغیب کارکنان	۰/۰۰۹	۰/۰۱۳	۰/۶۰۱

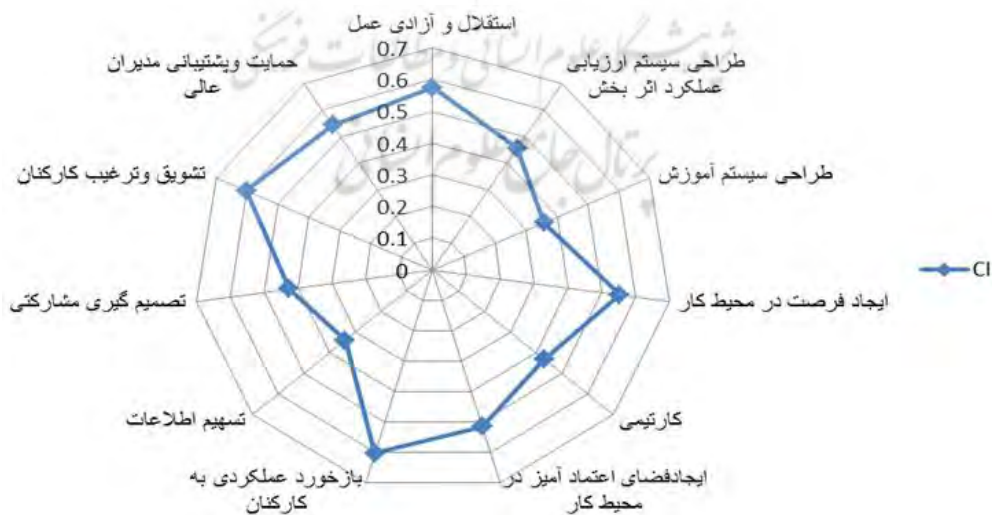
ادامه جدول ۵. محاسبه اندازه فاصله تا ایده‌آل‌های مثبت و منفی

CI	اندازه فاصله تا ایده‌آل منفی	اندازه فاصله تا ایده‌آل مثبت	راهبردهای توانمندسازی با هدف تقویت روحیه کارآفرینی
۰/۴۲۷	۰/۰۱	۰/۰۱۳	تصمیم‌گیری مشارکتی
۰/۳۴۱	۰/۰۰۷	۰/۰۱۳	تسهیم اطلاعات
۰/۶۰۳	۰/۰۱۴	۰/۰۰۹	بازخورد عملکردی به کارکنان
۰/۵۱۶	۰/۰۱۱	۰/۰۱۱	ایجاد فضای اعتمادآمیز در محیط کار
۰/۴۳۲	۰/۰۱	۰/۰۱۲	کار تیمی
۰/۵۵۳	۰/۰۱۱	۰/۰۰۹	ایجاد فرصت در محیط کار
۰/۳۵۹	۰/۰۰۸	۰/۰۱۴	طراحی سیستم آموزش
۰/۴۵۶	۰/۰۱	۰/۰۱۱	طراحی سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش

مرحله چهارم (خروجی نرم‌افزار): تعیین اولویت‌ها بر اساس محاسبه اندازه فاصله تا ایده‌آل‌های مثبت و منفی

جدول ۶. تعیین اولویت راهبردهای توانمندسازی با هدف تقویت روحیه کارآفرینی

اولویت‌ها	راهبردهای توانمندسازی با هدف تقویت روحیه کارآفرینی
S6	اولویت ۱ (گزینه ۶ (بازخورد عملکردی به کارکنان))
S3	اولویت ۲ (گزینه ۳ (تشویق و ترغیب کارکنان))
S1	اولویت ۳ (گزینه ۱ (استقلال و آزادی عمل))
S9	اولویت ۴ (گزینه ۹ (ایجاد فرصت در محیط کار))
S2	اولویت ۵ (گزینه ۲ (حمایت و پشتیبانی مدیران عالی))
S7	اولویت ۶ (گزینه ۷ (ایجاد فضای اعتمادآمیز در محیط کار))
S11	اولویت ۷ (گزینه ۱۱ (طراحی سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش))
S8	اولویت ۸ (گزینه ۸ (کار تیمی))
S4	اولویت ۹ (گزینه ۴ (تصمیم‌گیری مشارکتی))
S10	اولویت ۱۰ (گزینه ۱۰ (طراحی سیستم آموزش))
S5	اولویت ۱۱ (گزینه ۵ (تسهیم اطلاعات))



نمودار ۱. رتبه‌بندی راهبردهای توانمندسازی با هدف تقویت روحیه کارآفرینی

با توجه به مطالعه صورت گرفته و تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده در این پژوهش، بازخورد عملکردی به کارکنان و تشویق و ترغیب کارکنان به‌عنوان بهینه‌ترین راهبرد در بین راهبردهای مدیریتی جهت توانمندسازی و ارتقای روحیه کارآفرینی کارکنان شرکت دنون لبنی پارس قزوین معرفی می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

کارکنان زمانی می‌توانند عملکرد مطلوب و بهره‌وری بالایی داشته و از روحیه مبتکر و کارآفرینی برخوردار باشند که از مهارت، دانش و توانایی لازم در انجام وظایف محوله برخوردار باشند. ابزاری که در این زمینه می‌تواند کارساز باشد توانمندسازی است. توانمندسازی یعنی ارتقای مهارت و دانش انجام دادن کاری که کارکنان می‌خواهند انجام دهند. توانمندسازی از طریق راهبردهایی مانند حمایت و پشتیبانی، تسهیم اطلاعات، استقلال و تفویض اختیار، یادگیری گروهی، طراحی سیستم آموزش و پاداش و انگیزش قابل دستیابی است. در گام اول پژوهش با استفاده از مطالعات پیشین و پژوهش‌های علمی، شاخص‌ها و راهبردهای مدل تحقیق شناسایی و سپس پرسش‌نامه ماتریس طراحی گردید، از طریق پرسش‌نامه‌ای تهیه‌شده، داده‌های گردآوری و ارزش هر یک از راهبردها با استفاده از روش تاپسیس رتبه‌بندی و رتبه آن‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت. بر اساس نتایج به‌دست آمده «بازخورد عملکردی به کارکنان» به‌عنوان مؤثرترین راهبرد به‌منظور توانمندسازی و ارتقای روحیه کارآفرینی کارکنان شرکت دنون لبنی پارس قزوین شناسایی گردید.

همچنین بر اساس یافته‌ها «تشویق و ترغیب کارکنان» به‌عنوان دومین راهبرد، «استقلال و آزادی عمل» به‌عنوان سومین راهبرد به‌منظور توانمندسازی و ارتقای روحیه کارآفرینی شناسایی گردید. یافته‌ها بیانگر آن است که «ایجاد فرصت در محیط کار» چهارمین راهبرد، «حمایت و پشتیبانی مدیران عالی» به‌عنوان پنجمین راهبرد، «ایجاد فضای اعتمادآمیز در محیط کار» به‌عنوان ششمین راهبرد، «طراحی سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش» به‌عنوان هفتمین راهبرد، «کار تیمی» به‌عنوان هشتمین راهبرد، «تصمیم‌گیری مشارکتی» به‌عنوان نهمین راهبرد، «طراحی سیستم آموزش» به‌عنوان دهمین راهبرد به‌منظور توانمندسازی و ارتقای روحیه کارآفرینی شناسایی گردید. همچنین بر اساس نتایج به‌دست آمده «تسهیم اطلاعات» به‌عنوان یازدهمین راهبرد به‌منظور توانمندسازی و ارتقای روحیه کارآفرینی شناسایی شد. یافته‌های مطالعه حاضر با نتایج تحقیقات بختیاری و احمدی‌مقدم (۱۳۸۹)، رزقی شیرسوار و هاشمی شال (۱۳۹۷)، براتی و جلالی (۱۴۰۱)، عباسی و همکاران (۱۴۰۲) هم‌سو است. ارائه بازخورد عملکردی، کارکنان را در جهت اطمینان‌بخشی از روند اجرای عملیات و وظایف محوله کمک خواهد کرد و در صورت نقص و یا ضعف در عملکرد آن‌ها به‌موقع تشخیص داده خواهد شد و روند اصلاحی تجویز می‌شود و در هر دو صورت کارکنان از روند صحیح و غیر صحیح و چگونگی اصلاح اطلاع یافته و بر دانایی و تجربه آن‌ها افزوده خواهد شد و در این صورت کارمند نسبت به قبل توانمند شده و از مهارت بالاتری در عملیات سازمانی برخوردار خواهد شد. کارکنان توانمند و ماهر زمینه کارآفرینی در آن‌ها بیشتر است و همچنین با توجه به توانمندی و اعتماد به‌نفس بیشتر روحیه کارآفرینی در آن‌ها نسبت به بقیه هم‌ردیفان و نسبت به دوره قبلی کاری خود ارتقاء خواهد یافت.

تشویق و ترغیب کارکنان از طریق راهبردهای مختلف توسط سیستم مدیریت می‌تواند پیاده شود و از این طریق انگیزش و روحیه و به تبع آن تعهد سازمانی را در کارکنان عملیاتی تقویت کرد. انگیزش لازمه توانمندسازی و ارتقای روحیه کارآفرینی کارکنان در هر سازمان و شرکتی به‌خصوص شرکت دنون لبنی پارس قزوین است. زیرا کارکنان بدون روحیه مناسب و انگیزه ذهن فعال و خلاق و کارآفرین نخواهند داشت و برای توانمندی اشتیاقی ندارند. نتایج مطالعه بیانگر آن است که توانمندسازی و ارتقای روحیه کارآفرینی کارکنان شرکت دنون لبنی پارس قزوین تحت تأثیر راهبردهای مدیریتی از جمله بازخورد عملکردی و تشویق و ترغیب قرار دارد؛ بنابراین به مدیران ارشد و تصمیم‌گیرندگان عالی شرکت پیشنهاد می‌شود که زمینه و بسترهای سازمانی را جهت طراحی بهینه و

فعال شدن سیستم و مکانیزم بازخورد عملکردی فراهم کنند. همچنین با توجه به اینکه توسعه کارآفرینی نیازمند روحیه و انگیزه بالا و خیلی قوی نیروی انسانی است پیشنهاد می‌شود فرایندهای کاری و ساختارهای اداری و مالی و سایر سازوکارهای حمایتی جهت تشویق و ترغیب نیروی کاری به‌طور مناسب طراحی و پیاده‌سازی گردد.

تشکر و قدردانی

از ریاست و معاونین محترم و تمامی کادر شاغل در شرکت دنون لبنی پارس قزوین بابت همکاری و همراهی با انجام پژوهش تشکر و تقدیر می‌شود.

منابع

- احمدی، محمد؛ احمدی، پویا؛ جوادی، روح‌الله (۱۴۰۲). نقش تعدیل‌گر نوآوری در تأثیر تفکر استراتژیک بر بقای سازمان (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش‌بنیان استان مرکزی). *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، ۲ (۱)، ۲۰-۱. doi: 10.22126/eme.2023.2497
- اسدی، نوید؛ سجادی، سیدنصراله؛ گودرزی، محمود؛ مرادی، آرام (۱۳۹۴). تبیین شایستگی‌های مدیران رویدادهای ورزشی. *نشریه مدیریت ورزشی*، ۷ (۲)، ۱۷۴-۱۵۹. doi: 10.22059/jsm.2015.55156
- باشکوه اجیرلو، محمد؛ قاسمی همدانی، ایمان (۱۴۰۲). نقش مهارت‌های شخصی و کارآفرینی جهت تبدیل شدن از کارآفرینی ترکیبی به کارآفرینی تمام‌وقت با تأکید بر نظریه یادگیری تجربی. *مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی*، ۱۰ (۲)، ۷۶-۵۷. doi: 10.22069/jead.2023.20505.1631
- بختیاری، حسن؛ احمدی‌مقدم، اسماعیل (۱۳۸۹). نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران. *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، ۵ (۱)، ۵۳-۳۹.
- براتی، هادی؛ جلیلی، حمیده (۱۴۰۱). شناسایی عوامل علی مؤثر بر تربیت منابع انسانی کارآفرین محور از دید مدیران و سیاست‌گذاران آموزشی محورهای موضوعی: رویکرد ها و مدل‌های ظرفیت‌سازی منابع انسانی. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۳۳ (۹)، ۱۵۲-۱۳۵.
- جوادی فرد، فاطمه؛ امیرکبیری، علیرضا؛ دهگان، محمود (۱۴۰۱). شناسایی شاخص‌های شایستگی افراد مدیر در شرکت‌های مختلف شهرداری تهران، *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۹ (۳۳)، ۱۰۴-۸۰.
- حجاریان، احمد (۱۴۰۱). بررسی چالش‌ها و موانع توسعه کارآفرینی سبز از دیدگاه خبرگان و ذی‌نفعان (مطالعه موردی: جوامع روستایی سواحل مکران). *راهبردهای کارآفرینی در کشاورزی*، ۹ (۱۸)، ۱۲۵-۱۱۵. doi: 10.52547/jea.9.18.115
- رجب‌پور، ابراهیم؛ حمیدیان‌پور، فخریه؛ تنگستانی، الهام (۱۴۰۲). تأثیر کارآفرینی استراتژیک بر مزیت رقابتی (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش‌بنیان شهرستان بوشهر). *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، ۲ (۳)، ۳۴-۱۹. doi: 10.22126/eme.2023.9787.1052
- رزقی شیرسوار، هادی؛ هاشمی‌شال، مرجان (۱۳۹۷). شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر بهسازی کارکنان (مطالعه موردی: دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی). *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۰ (۳۵)، ۱۳۰-۱۱۳.
- سوختانلو، علی؛ رستگار، عبدالغنی؛ ثنائی‌پور، هادی؛ گرجی، محمد باقر (۱۴۰۱). طراحی مدل اکوسیستم کارآفرینی فناورانه در صنایع تبدیلی استان گلستان. *راهبردهای کارآفرینی در کشاورزی*، ۹ (۱۷)، ۷۲-۵۹. doi: 10.52547/jea.9.17.59
- سیمین‌پور، حمیدرضا؛ صدیقی، محمدبشیر (۱۴۰۲). بررسی نقش آموزش بر قصد کارآفرینی دانشجویان ایرانی. *پژوهش‌های کارآفرینی و نوآوری*، ۲ (۱)، ۴۴-۲۹.
- ضیاءآبادی، مریم؛ قنبری، سلیمه (۱۴۰۱). برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه کارآفرینی کشاورزی در استان کرمان (کاربرد

تحلیل سلسله‌مراتبی فازی و سوات). راهبردهای کارآفرینی در کشاورزی، ۹ (۱۸)، ۸۱-۶۸. doi: 10.52547/jea.9.18.68

عباسی، حمیدرضا؛ حسینی‌نیا، غلامحسین؛ داوری، علی (۱۴۰۲). شناسایی و واکاوی مکانیزم‌های توسعه رفتار کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی). فصلنامه علمی پژوهشی

توسعه کارآفرینی، ۱۶ (۱)، ۳۰-۱۵. doi: 10.22059/jed.2023.346522.654019

موغلی، علیرضا؛ حسن‌پور، اکبر؛ حسن‌پور، محمد (۱۳۸۸). بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده‌گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران. نشریه مدیریت دولتی، ۱ (۲)، ۱۱۹-۱۳۲.

References

- Abbasi, H., Hosseininia, G. H., & Davari, A. (2023). Identification and analysis of the mechanisms of development of entrepreneurial behavior in government organizations (case study: Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare). *Journal of Entrepreneurship Development*, 16 (1), 15-30. doi: 10.22059/jed.2023.346522.654019 (in Persian).
- Ahmadi, M., Ahmadi, P., & Javadi, R. (2023). The Moderating Role of Innovation in the Effect of Strategic Thinking on the Survival of the Organization (A Case Study of Knowledge-Based Companies of Markazi Province). *Education and Management of Entrepreneurship*, 2 (1), 1-20. doi: 10.22126/eme.2023.2497 (in Persian).
- Aloulou, W. J. (2016). Predicting entrepreneurial intentions of final year Saudi university business students by applying the theory of planned behavior. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23 (4), 1142-1164.
- Asadi, N., Sajadi, S. N., Goudarzi, M., & Moradi, A. (2015). Determining the Competencies of Sports Event Managers. *Sport Management Journal*, 7(2), 159-174. doi: 10.22059/jsm.2015.55156 (in Persian).
- Bakhtiari, H., & Ahmadi Moghadam, A. (2010). The role of management strategies in empowering managers. *Quarterly Journal of Police Management Studies*, 5 (1), 39-53. (in Persian).
- Barati, H., & Jalili, H. (2022). Identifying the causal factors affecting the training of entrepreneur-oriented human resources from the point of view of managers and the policy of educational transition, thematic axes: approaches and models of human resources capacity building. *Human Resources Education and Development Quarterly*, 33 (9), 135-152. (in Persian).
- Bashokouh Ajirlo, M., & Ghasemi Hamedani, I. (2023). The role of personal skills and entrepreneurship to transform from hybrid entrepreneurship to full-time entrepreneurship with emphasis on experiential learning theory. *Journal of Studies in Entrepreneurship and Sustainable Agricultural Development*, 10 (2), 57-76. doi: 10.22069/jead.2023.20505.1631 (in Persian).
- Briere, S., Proulx, D., Flores, O. N., & Laporte, M. (2016). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, 33 (1), 116-125.
- Chatfield, A. T., & Reddick, C. G. (2018). The role of policy entrepreneurs in open government data policy innovation diffusion: An analysis of Australian Federal and State Governments. *Government Information Quarterly*, 35 (1), 123-134. doi.org/10.1016/j.giq.2017.10.004.
- Content, J., Bosma, N., Jordaan, J., & Sanders, M. (2020). Entrepreneurial ecosystems, entrepreneurial activity and economic growth: new evidence from European regions. *Regional Studies*, 54 (8), 1007-1019.
- Dimitratos, P., Lioukas, S., & Carter, S. (2004). The relationship between entrepreneurship and international performance: The importance of domestic environment. *International Business Review*, 13 (1), 19-41.
- Haesebrouck, K., Van den Abbeele, A., & Williamson, M. G. (2021). Building trust through knowledge sharing: Implications for incentive system design. *Accounting, Organizations and Society*, 93 (1), 101241.
- Hajarian, A. (2022). Investigating the Challenges and Barriers to Green Entrepreneurship Development from the Perspective of Experts and Beneficiaries Case study: Rural

- communities of Macron coast. *J Entrepreneurial Strategies Agric.* 9 (18), 115-125. doi:10.52547/jea.9.18.115 (in Persian).
- Hamdan, A. M. M. (2019). Entrepreneurship and economic growth: An Emirati perspective. *The Journal of Developing Areas*, 53 (1), 65-78.
- Javadi Fard, F., Amirkabiri, A. R., & Dehgan, M. (2022). Identifying the competency indicators of managers in different companies of Tehran Municipality, *Human Resources Education and Development Quarterly*, 9 (33), 80-104 (in Persian).
- Kallab, T. E., & Salloum, C. (2019). Educational attainment, financial support and job creation across Lebanese social entrepreneurs. *Entrepreneurship Research Journal*, 9 (1), 1-20. doi: 10.1515/erj-2017-0087.
- Khalil, M. A., Khalil, M. K., & Khalil, R. (2022). Passive but defiant: the role of innovative capabilities in knowledge management and corporate entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14 (3), 422-448. doi: 10.1108/JEEE-08-2020-0300.
- Lii, P., & Kuo, F. I. (2016). Innovation-oriented supply chain integration for combined competitiveness and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 174 (1), 142-155.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7), 770-791
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Successful and unsuccessful phases of the corporate life cycle. *Organization studies*, 4 (4), 339-356.
- Moghly, A. R., Hassanpour, A., & Hassanpour, M. (2008). Investigating the relationship between empowerment and organizational commitment of employees in nineteen regions of the Tehran Education Organization. *Journal of Government Management*, 1(2), 119-132. (In Persian).
- Nursal, M. F., Rianto, M. R., & Bukhari, E. (2022). The Influence of Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, Knowledge Management and Learning Organization on Performance Mediated by Innovation in Culinary SME's in Bekasi. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 1 (8), 1691-1702. doi: 10.55927/eajmr.v1i8.1266.
- Rajabpour, E., Hamidianpour, F., & Tangestani, E. (2023). The Impact of Strategic Entrepreneurship on Competitive Advantage (Study Case: Bushehr Knowledge-Based Companies). *Education and Management of Entrepreneurship*, 2 (3), 19-34. doi: 10.22126/eme.2023.9787.1052. (In Persian).
- Rizghi Shirsewar, H., & Hashemishal, M. (2017). Identifying and ranking the factors affecting the improvement of employees (case study: Khwajah Nasiruddin Tousi University of Technology). *Career and Organizational Consulting Quarterly*, 10 (35), 113-130. (In Persian).
- Shir, N., & Ryff, C. D. (2022). Entrepreneurship, self-organization, and eudaimonic well-being: A dynamic approach. *Entrepreneurship theory and practice*, 46 (6), 1658-1684. doi: 10.1177/10422587211013798
- Sitaridis, I., & Kitsios, F. (2017). Entrepreneurial intentions of information technology students: the theory of planned behaviour, the role of gender and education. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 10 (3), 316-335. doi: 10.1504/JIBED.2017.085508.
- Soukhtanlou, A., Rastegar, A., Sanaeepour, H., & Gorji M. (2022). Design a Model of Technological Entrepreneurship Ecosystem in Conversion Industries of Golestan Province. *J Entrepreneurial Strategies Agric.* 9(17), 59-72. doi:10.52547/jea.9.17.59 (in Persian)
- Swoboda, B., & Olejnik, E. (2016). Linking processes and dynamic capabilities of international SMEs: The mediating effect of international entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*, 54 (1), 139-161.
- Urban, B., & Moloi, J. (2022). Organizational justice and employee entrepreneurial intentions in South Africa. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28 (1), 182-202.

Ziaabadi, M., & Ghanbari, S. (2022). Strategic Planning of Agricultural Entrepreneurship Development in Kerman Province (Application of Fuzzy Hierarchical Analysis and SWOT). *J Entrepreneurial Strategies Agric.* 9 (18), 68-81. doi:10.52547/jea.9.18.68 (in Persian).

