

تأثیر هوش راهبردی بر رفتار کارآفرینانه و توسعه سازمانی در دانشگاه

نیما رنجی جفرودی*

دانشگاه آزاد اسلامی، انزلی، ایران

GILAN.TECHNOLOGY@GMAIL.COM

علی پورفلاح

دانشگاه آزاد اسلامی، انزلی، ایران

ali.poorfallah.shejani@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۱۷

تاریخ اصلاحات: ۱۴۰۲/۰۳/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۳۱

چکیده

امروزه کارآفرینی دانشگاهی یک آرمان پیشرفته و جذاب برای آموزش عالی است. در دنیای رقابتی آینده، دانشگاه‌ها برای حفظ بقای خود راهی جز حرکت به سمت کارآفرینی دانشگاه ندارند. همچنین، توسعه سازمانی تلاش و فرایندی کاربردی، نظام‌مند و مستمر در گستره سیستم است که می‌کوشد مبتنی بر علوم رفتاری و با بهره‌گیری از راهبردها و فنون آن، تغییرات شناختی، فرهنگی و ساختاری-فرایندی سازمان (دانشگاه) را به گونه‌ای ایجاد و هدایت نماید که منجر به تواناسازی سازمان (دانشگاه) برای جهت‌گیری راهبردی کارآمد، مشکل‌گشایی خلاق و خودنوسازی اثربخش متناسب با تغییرات و اقتضائات حال و آینده محیط در راستای تضمین و بهبود اثربخشی و سلامت سازمانی (دانشگاه) گردد. در این تحقیق به بررسی تأثیر هوش راهبردی بر رفتار کارآفرینانه و توسعه سازمانی دانشگاه پرداخته شده است. این تحقیق براساس نوع هدف کاربردی است. به منظور گردآوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق مدیران دانشگاهی در استان گیلان بوده و از طریق فرمول کوکران حجم نمونه ۲۰۴ نفر به دست آمد. نتایج حاصل نشان می‌دهند که از ۱۰ فرضیه ارائه شده تحقیق ۶ فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. هوش راهبردی و توسعه سازمانی بر توسعه سازمانی دانشگاه‌های آزاد اسلامی در استان گیلان تأثیر معناداری دارد. جنسیت، سن، تجارب آموزشی و سطوح آموزشی رابطه بین هوش راهبردی و توسعه سازمانی دانشگاه‌های آزاد اسلامی در استان گیلان را تعدیل می‌کنند. اما جنسیت، سن، تجارب آموزشی و سطوح آموزشی رابطه بین هوش راهبردی و رفتار کارآفرینانه دانشگاه‌های آزاد اسلامی در استان گیلان را تعدیل نمی‌کنند.

واژگان کلیدی

توسعه سازمانی؛ رفتار کارآفرینانه؛ هوش؛ هوش راهبردی؛ دانشگاه.

۱- مقدمه

بهره‌وری و سالم‌سازی سازمان از توسعه سازمانی استفاده می‌نمایند. چرا که از نظر محققین در برنامه توسعه سازمانی تمامی افراد سازمان باید در آن مشارکت داشته باشند و مدیر سازمان باید با مشارکت در آن و درگیر کردن سایر افراد سازمان و با ایجاد گروه‌ها، کاهش تعارضات بین گروهی، استفاده بهینه از منابع انسانی باعث توسعه سازمانی شود. بنابراین توسعه سازمانی نه تنها باعث نزدیک کردن بیش تر منابع سازمانی موجود می‌شود، بلکه شامل تغییر دید و نگرش مدیران نیز می‌گردد، به نحوی که افراد، گروه‌ها و دیگر واحدهای سازمانی را به چالش منابع سازمانی که باید توسعه داده شوند می‌نگرند. بنابراین توجه به توسعه سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل در موفقیت سازمان‌های امروزی می‌باشد [۲]. بدون شک در پاسخ‌دهی به موقع نیروهای تغییر و نیازهای درونی محیطی و درونی که دانشگاه را احاطه کرده‌اند، موجب نگرانی و تبعات منفی ناگواری برای جامعه خواهد بود. در این میان بیشترین تأکید روی محیط داخلی دانشگاه و ظرفیت و توان عملی آن برای پاسخگویی به شرایط و نیازهای متغیر محیط به عمل آمده است. گویی که دانشگاه ناچار است خود را مستمراً

سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، ایران آینده را در جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه آسیای جنوب‌غربی تصویر کرده است. مطالعه فرایند توسعه در جهان، حکایت از این واقعیت دارد که نظام‌های آموزش عالی، همواره عامل بنیادی تکامل و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع بوده‌اند. بنابراین، کشورهایی که خواهان توسعه همه‌جانبه، متوازن و پایدار هستند، لازم است نظام آموزش عالی خود را به‌طور متوازن و پایدار توسعه دهند. شرط لازم برای این نوع توسعه نیز بررسی و شناخت دقیق وضعیت گذشته و موجود و عوامل و نیروهای درونی و بیرونی تأثیرگذار در فرایند توسعه دانشگاه است. این شناخت به مدیران دانشگاهی یاری می‌رساند تا با نگاه و اندیشه‌ای عمیق بتوانند الگوی موجود هدایت دانشگاه و برنامه‌ریزی و توسعه دانشگاهی را مورد تأمل قرار داده و در نوع سازماندهی فعالیت‌های دانشگاهی، خلاقیت و نوآوری را مدنظر قرار دهند [۱]. بسیاری از سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها به منظور افزایش کارایی،

* نویسنده مسئول - استادیار گروه مدیریت، واحد بندرانزلی،

دانشگاه آزاد اسلامی، بندرانزلی، ایران

متناسب با محیط جدید و متحول بازآفرینی کند. این مهم از طریق آغاز، اجرا و مدیریت اثربخش تغییر قصد شده، معنادار و برنامه‌ریزی شده یا به عبارتی خلق تغییر میسر می‌شود. به نظر می‌رسد توسعه سازمانی از قابلیت لازم برای کمک به دانشگاه جهت مواجهه مثبت با این چالش‌ها برخوردار است و می‌تواند به‌عنوان یک رویکرد نظام‌مند در جهت تأمین و تضمین اثربخشی و سلامت سازمانی دانشگاه در دستور کار قرار گیرد. توسعه سازمانی تلاش و فرایندی کاربردی، نظام‌مند و مستمر در گستره سیستم است که می‌کوشد مبتنی بر علوم رفتاری و با بهره‌گیری از راهبردها و فنون آن، تغییرات شناختی، فرهنگی و ساختاری- فرایندی سازمان (دانشگاه) را به گونه‌ای ایجاد و هدایت نماید که منجر به تواناسازی سازمان (دانشگاه) برای جهت‌گیری راهبردی کارآمد، مشکل‌گشایی خلاق و خودنوسازی اثربخش متناسب با تغییرات و اقتضات حال و آینده محیط در راستای تضمین و بهبود اثربخشی و سلامت سازمانی (دانشگاه) گردد [۳]. اما یکی از مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه سازمانی، رفتار کارآفرینانه مدیران دانشگاه می‌باشد. امروزه کارآفرینی دانشگاهی یک آرمان پیشرفته و جذاب برای آموزش عالی است. در دنیای رقابتی آینده، دانشگاه‌ها برای حفظ بقای خود راهی جز حرکت به سمت کارآفرینی دانشگاه ندارند. برای رسیدن به این منظور باید تغییراتی در فرایندهای آموزشی و پژوهشی، ساختار و فرهنگ و شیوه و محتوای دانشگاه‌ها با بنگاه‌ها و دولت ایجاد شود. مسئولان دانشگاه باید جهت بقا و استقرار فرهنگ کارآفرینی در دانشگاه جهت تربیت افراد کارآفرین برنامه‌ریزی کنند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که اگر مدیران مراکز آموزشی کارآفرین باشند مراکز اصلاح می‌گردند. براساس چارچوب نظری، دانشگاه کارآفرین هویتی مستقل و ویژگی‌های مشخص دارد و از آنجا که سازمان است، ویژگی‌های سازمانی را نیز دارد؛ بنابراین سوق دادن ویژگی‌های سازمانی سنتی دانشگاه به سوی کارآفرینی سازمانی، می‌تواند دانشگاه سنتی را به دانشگاه کارآفرین بدل کند [۴]. دانشگاه کارآفرین را مغز اصلی و بازوی توانمند می‌دانند. این دانشگاه حاصل تحولات چندصد ساله در دانشگاه و ترکیب نقش‌های آموزشی، پژوهشی بنیادی، پژوهشی کاربردی و توسعه فناوری جهت تحقق مستمر نوآوری فناورانه، کارکرد مؤثر و کارای نظام ملی (جهانی) نوآوری است که خلق و توسعه دائم معرفت ارزش‌مدار، ثروت و رفاه عادلانه و اشتغال پایدار و ارتقای سطح فیزیکی و روانی محیط کار، زیستن و زندگی را در پی دارد [۵]. توسعه رفتارهای کارآفرینانه مدیران به‌عنوان سازوکار مهم برای تشویق نوآوری در سازمان‌ها تلقی می‌شود. بر این اساس امروزه مراکز آموزش عالی نیز با پیدایش نسل سوم دانشگاه‌ها به‌عنوان دانشگاه کارآفرین، به اهمیت توسعه رفتار کارآفرینانه مدیران، پی برده‌اند [۶]. در دانشگاه کارآفرین مدیران به‌عنوان مهره‌های اصلی و هسته تصمیم‌گیری‌ها می‌باید از قابلیت‌های ویژه و به عبارتی از مهارت‌های کارآفرینانه برخوردار باشند. بنابراین انگیزش و ترغیب مدیران برای به فعلیت رساندن قابلیت‌های آنها اهمیت زیادی دارد [۷]. دو جریان

تحقیقاتی اصلی در مورد عواملی وجود دارد که باعث تحریک یا محدود کردن کارآفرینی و رفتار کارآفرینانه سازمان می‌شوند. جریان اول سازمان را در مرکز خود قرار می‌دهد و جریان دوم بر روی فرد متمرکز است. گاردنر و اسپونر استدلال کردند که رفتار کارآفرینانه مبتنی بر دید است و بر نوآوری متمرکز است. چشم‌انداز برای انگیزه، عملکرد و راهبرد شرکت، مدیریت منابع و تعهدات و تعیین سرعت سازمانی متمرکز است [۳۲]. رویکرد کارآفرینی مدیران دانشگاه از عوامل بسیار مهمی است که باید به آن توجه شود، زیرا حمایت‌نکردن مدیران ارشد دانشگاه از کارآفرینی، مانع بسیار مهمی در این زمینه است. حمایت مدیریتی، تمایل مدیران را برای تسهیل و ارتقای فعالیت‌های کارآفرینانه در دانشگاه نشان می‌دهد. این حمایت‌ها می‌توانند به شکل‌های مختلفی ایجاد شوند، از جمله: حمایت از ایده‌های نوآورانه، فراهم کردن منابع یا تخصص‌های ضروری و نهادینه کردن فعالیت‌های کارآفرینانه در سیستم‌ها و فرایندهای سازمان باشد. حمایت مدیریت ارشد دانشگاه از کارآفرینی و اختصاص منابع لازم و ایجاد انگیزه در این زمینه، رویکرد کارآفرینی مدیران دانشگاه و راهبردهای کارآفرینانه مدیریت می‌تواند دانشگاه را به سمت کارآفرینی سوق دهد [۸]. اما یکی از تکنیک‌های مفیدی که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به تعالی و کارآفرینی دست پیداکنند هوش راهبردی می‌باشد [۳۳]. هوش راهبردی، توانایی سازگاری با شرایط دائماً متغیر امروزی می‌باشد که با گام برداشتن در یک مسیر ثابت و هموار مغایرت دارد. زیرا تمامی سیگنال‌ها و نشانه‌های رقابتی امروزی، ما را به سازگاری با شرایط متغیر فرا می‌خوانند بنابراین با افزایش هوش راهبردی توسعه سازمان نیز افزایش می‌یابد [۹]. برای دانشگاه‌هایی که می‌خواهند، آینده خود و محیطشان را تغییر دهند و به موفقیت دست یابند، تسلط بر هوش راهبردی بسیار مهم است. هوش راهبردی، نقطه آغاز ایجاد چشم‌انداز است. مدیران و برنامه‌ریزان دانشگاه‌ها با افزایش مهارت هوش راهبردی، می‌توانند چشم‌انداز آینده دانشگاه را ترسیم کنند و در جهت تحقق آن راهبرد مناسبی را در پیش گیرند [۱۰]. مدیران دانشگاه‌ها می‌توانند با تغییر جهت دادن به رفتارها و افکار قدیم و استفاده از قوه ابتکار برای جستجوی منابع جدید دانش و روش‌های جدید حل مسأله، در میان اعضای هیأت‌علمی و اساتید دانشگاه ایجاد انگیزه نمایند و با ایجاد زیرساخت‌های توانمندسخت‌افزاری و نرم‌افزاری و بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و شناسایی منابع و پایگاه‌های دانش در سطح دانشگاه، امکان تأثیرگذاری هوش راهبردی بر ایجاد، نگهداری، تبادل و به‌کارگیری دانش و در نهایت فرایند حل بهینه مسائل و بکارگیری دانش و در نهایت فرایند حل بهینه مسائل و اتخاذ تصمیمات بهتر در دانشگاه را فراهم نمایند [۱۱]. از آنجا که مدیران با اختیارترین افراد در سازمان هستند، رفتار و عملکرد آنان روی سازمان یا واحد تحت کنترل خود تأثیر بسیار زیادی دارد و می‌توانند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با تصمیم‌ها و سیاستگذاری‌های خرد و کلان بر همهٔ وجوه سازمان اثرگذارند.

همچنین می‌توان گفت که مدیران و کارکنان مهم‌ترین عوامل داخلی بوده که سازمان را به سمت توسعه سوق داده و نتایج اهمیت منابع انسانی را در توسعه سازمان مشخص کرده و همچنین نشان می‌دهد که مدیران با توسعه هوش راهبردی خود می‌توانند رفتار کارآفرینانه افراد و فرایندهای تصمیم‌گیری را برای ایجاد مزیت رقابتی و ثابت نوآوری که پیشرفت و توسعه سازمانی را به همراه خواهد داشت، بهبود بخشند [۳۳]. بر این اساس مدل تحقیق حاضر می‌تواند کمک به درک وضعیت فعلی کارآفرینی و توسعه سازمانی در دانشگاه نماید و با تقویت عوامل مؤثر بر اساس مدل تحقیق در سال‌های آتی شاهد توسعه و کارآفرینی از طریق منابع انسانی باشیم. در گذشته در خصوص رفتار کارآفرینانه تحقیقاتی انجام شده است اما مطالعات بسیار کمی در خصوص هوش راهبردی و عواملی مؤثر بر هوش راهبردی و بررسی تأثیر مستقیم هوش راهبردی بر رفتار کارآفرینانه و توسعه سازمانی در دانشگاه وجود دارد. پژوهش حاضر به دنبال چارچوبی توسعه‌یافته و نظام‌مند در خصوص مفاهیم هوش راهبردی، توسعه سازمانی و رفتار کارآفرینی در دانشگاه بوده و از این طریق می‌کوشد تا به گسترش مرزهای دانش موجود در این حوزه کمک نماید. با توجه به مطالب عنوان شده اهمیت دانشگاه در توسعه آموزشی کشور، نوآوری موضوع تحقیق و نتایجی که از کاربرد آن برای مدیران دانشگاه حاصل خواهد شد ضرورت انجام پژوهش را مشخص می‌نماید.

۲- ادبیات پژوهش

۲-۱- ادبیات تجربی

در پژوهشی با عنوان رابطه هوش راهبردی مدیران با عملکرد شغلی و موفقیت سازمانی کارکنان دانشگاه فرهنگیان نشان دادند که بین هوش راهبردی مدیران با موفقیت سازمانی کارکنان دانشگاه فرهنگیان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد بین پنج مؤلفه آینده‌نگری، تدوین چشم‌انداز، تفکر سیستمی، ایجاد انگیزه و ایجاد مشارکت با عملکرد شغلی و موفقیت سازمانی کارکنان دانشگاه فرهنگیان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. مدیران و سیاست‌گذاران دانشگاه فرهنگیان می‌توانند با توجه ویژه به ابعاد هوش راهبردی در سطح سازمان، زمینه را برای بهبود عملکرد و موفقیت شغلی کارکنان فراهم کنند و با عنایت به کارکنان و همراستا کردن آن‌ها در جهت اهداف و فرهنگ سازمانی، سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف خود یاری رسانند. در این تحقیق توصیه می‌کند که مدیران مدتی یکبار جلساتی را به صورت خصوصی با کارکنان و اعضای هیأت‌علمی برگزار شده، و نظرات آنان را درباره محیط کاریشان جویا شوند. توصیه می‌شود مدیران به ایجاد جو سازمانی مناسب برای کارکنان و اعضای هیأت‌علمی توجه کنند تا میزان نگرش آنان نسبت به محیط کاریشان متحول شده و بتوانند بهره‌وری سازمانی را ارتقا بخشند. همچنین، مدیران با افزایش میزان مشارکت کارکنان و اعضای هیأت‌علمی و ایجاد اهداف روشن و در نظر گرفتن تحولات سازمانی تصمیم‌های اثربخش‌تری را برای سازمان

امروزه، سازمان‌ها نیازمند مدیرانی هستند که در همه‌جا حضور فعال داشته باشند و به دیگران یاد دهند که چگونه بیندیشند و مشکلات را حل کنند. بنابراین، به نظر می‌رسد یکی از عوامل مؤثر برای چنین مدیرانی، هوش راهبردی است. مدیرانی که هوش راهبردی دارند، با افزایش میزان درگیری افراد در فعالیت‌ها، می‌توانند فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی و از تصمیم‌های راهبردی در سازمان حمایت کنند. بنابراین، مدیرانی که هوش راهبردی دارند به راحتی می‌توانند پیوند و سازگاری مناسبی بین درون و برون سازمان ایجاد کنند و ماندگاری سازمان را تضمین کنند [۱۰]. همچنین مدیران باید سعی کنند با درایت کافی و توجه به مؤلفه‌های هوش راهبردی، جو سازمانی را طوری پیش ببرند که کارکنان و اعضای هیأت‌علمی در محیط سازمانی و احساس مؤثر بودن داشته باشند. پویاسازی نظام پیشنهادات و ترغیب و تشویق کارکنان و اعضای هیأت‌علمی با ارائه ایده‌های خلاقانه برای بهبود فرایندها و اقدامات در هوش راهبردی مهم است. در مجموع در سایه این تغییرات مباحث مربوط به عرضه و تقاضای بازارکار در حوزه آموزش عالی تحت تأثیر قرار گرفته است. امروزه صرفاً دانشگاه‌هایی می‌توانند داعیه موفقیت داشته باشند که ضمن بهره‌گیری از آخرین یافته‌های دانش مدیریت به استقبال خطر رفته و متناسب با شرایط موجود خود را با روندهای ملی و بین‌المللی همراه سازند. تحقق این موضوع نیاز به عزم جدی داشته و مدیران آموزش عالی دیگر قادر نیستند با پیروی از شیوه‌های سنتی به حل مشکلات بپردازند و نیاز به برنامه‌ریزی راهبردی دارند. از سویی لازمه برنامه‌ریزی راهبردی تفکر راهبردی است و داشتن تفکر راهبردی مدیران را قادر می‌سازد که بر چالش‌های دانشگاه فائق آمده و در جهت غلبه بر مسأله اشتغال فارغ‌التحصیلان به راه‌های منطقی و درست دست پیدا کنند [۱۲]. در اصل هوش راهبردی می‌تواند در عملیاتی کردن اهداف کلان دانشگاه در حفظ مزیت رقابتی، افزایش بهره‌وری و همچنین بهبود تصمیمات راهبردی نقش بسزایی در دانشگاه ایفا نماید. مدیران دانشگاه در همه رده‌ها باید از داده‌ها و اطلاعات که هوش راهبردی در اختیارشان قرار می‌دهد. در جهت تحقق اهداف سیاست‌های ابلاغی دانشگاه بهره‌گیرند. با توجه به اینکه هوش راهبردی به عنوان ابزار توسعه مدیریت راهبردی در دانشگاه بررسی نشده است، بنابراین، ضرورت انجام این تحقیق احساس می‌شود. در این پژوهش هوش راهبردی به عنوان فعالیت نیازسنجی و برنامه‌ریزی، گردآوری، تحلیل و توزیع و استفاده از اطلاعات با تأکید بر اهداف و توانایی‌های سازمان در نظر گرفته می‌شود. در این فرایند اطلاعات درباره محیط درونی و بیرونی سازمان و همچنین تفسیر و تقلیل اطلاعات به دست آمده از محیط به‌طور قابل توجهی بر تصمیم‌های مدیریتی در آینده تأثیر می‌گذارد و موفقیت سازمان را در پی دارد [۱۳]. همچنین محققان به این نتیجه رسیدند که جهت‌گیری راهبردی بطور خودکار منجر به عملکرد نمی‌شود. بنابراین در این مطالعه در کنار متغیرهای تحقیق، متغیرهای جمعیت‌شناختی را با عوامل شخصی که تاکنون مورد مطالعه قرار نگرفته‌اند بررسی می‌گردد.

بگیرند [۱۰]. در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر تفکر راهبردی بر توسعه سازمانی با توجه به نقش میانجی هوش راهبردی (مورد مطالعه: سازمان امور مالیاتی) نشان داد تفکر راهبردی بر توسعه سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد. تفکر راهبردی بر هوش راهبردی تأثیر معنی‌داری ندارد. هوش راهبردی بر توسعه سازمانی تأثیر معنی‌داری ندارد. همچنین هوش راهبردی در رابطه بین تفکر راهبردی و توسعه سازمانی نقش میانجی ندارد [۱۴]. در پژوهشی بررسی رابطه بین هوش تجاری و کارآفرینی سازمانی در دانشگاه پیام‌نور هرمزگان نشان داد در سطح خطای ۵ درصد بین هوش تجاری و کارآفرینی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد و هوش تجاری بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد [۱۵]. در پژوهشی نیز تأثیر مثبت هوش راهبردی و تصمیم‌گیری راهبردی مدیران را بر ایجاد شرایط نوآوری و کارآفرینی تأیید کردند [۳۴]. برخی تحقیقات نیز نشان می‌دهد که هوش راهبردی در چابکی سازمانی نیز تأثیر داشته است [۳۵]. در پژوهشی به بررسی تأثیر اکوسیستم کارآفرینی منطقه‌ای و گسترش دانش در توسعه چرخه‌های موفق دانشگاه پرداخته و یافته‌ها نشان می‌دهد منطقه یک بعد زمینه‌ای مهم و یک عامل تأثیرگذار در ایجاد یک برنامه تحقیقاتی اکتشاف‌پذیرتر در مورد دانشگاه‌های کارآفرینی است [۳۶]. همچنین پژوهشی به بررسی فضاهای همکار: توانمندسازی برای کارآفرینی و نوآوری در اقتصاد دیجیتال و اشتراکی پرداخته‌اند و نشان می‌دهد که رضایت بالای کار می‌تواند در سه بخش مختلف مربوط به مهارت تهیه مکان، دانش مکانی و مکان اجتماعی اتفاق بیفتد [۳۷]. در پژوهشی با عنوان هوش راهبردی مدیر، توسعه سازمان و رفتار کارآفرینانه در سازمان‌ها نشان داد که رابطه معناداری مثبت و معناداری بین هوش راهبردی و توسعه سازمانی وجود دارد. علاوه بر این، رابطه مثبت و معناداری بین هوش راهبردی و رفتار کارآفرینانه وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که بین توسعه سازمانی و هوش راهبردی رابطه معناداری دارد [۳۳]. در پژوهشی با عنوان جنبه‌های هوش راهبردی و نقش آن در دستیابی به چابکی سازمانی: نشان دادند که ابعاد هوش راهبردی در دستیابی به چابکی سازمانی تأثیر داشتند، اما تأثیر بیشتر بر خلاقیت ابعادی بود و مدیران باید درک بهتری از چگونگی ارزیابی، شناسایی چابکی سازمانی داشته باشند [۳۸].

۳- ادبیات نظری

۳-۱- توسعه سازمانی

توسعه سازمانی که در زبان فارسی آن را بالندگی سازمانی، پرورش سازمانی، بهبود سازمانی، تحول سازمانی و بهسازی سازمانی نیز ترجمه کرده‌اند، مفهوم نسبتاً نوینی در قلمرو مدیریت به شمار می‌رود [۱۶]. یک برنامه توسعه سازمانی کوششی است دوربرد برنامه‌ریزی‌شده و پایدار که بر پایه یک راهبرد سراسری استوار است و می‌کوشید تا با تشخیص منطقی و منظم دشواری‌ها و با بسیج همه نیروها و منابع موجود به اجرای یک برنامه

۳-۲- رفتار کارآفرینانه

رفتار کارآفرینانه مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و عملکردهایی که به موجب آنها افراد در چندین سطح به صورت مستقل ترکیبات منابع نوآورانه را برای شناسایی و پیگیری فرصت‌ها ایجاد می‌کنند [۳۳]. رفتار کارآفرینانه یک ساختار نظری است که به نگرش‌های کارآفرینی اشاره دارد که ویژگی‌های یک فرایند راهبرد سازمان را دارد [۴۱]. کارآفرین‌گرایی مزیت راهبردی است که در بررسی فرصت‌های شرکت محقق شده است و این امور را به منظور امکان استفاده از این فرصت‌ها سازمان‌دهی می‌کند [۲۰]. رفتار کارآفرینانه به‌عنوان سلسله فرایندهایی است که در پاسخ به سؤال بنگاه در مورد اینکه چگونه فعالیت‌های کارآفرینی را انجام می‌دهد کمک می‌کند مفهوم رفتار کارآفرینانه به دنبال تبیین برداشت‌های ذهنی سازمانی جهت تشویق و تقویت فرصت‌های کارآفرینانه است که چارچوب مناسبی برای مطالعات رفتارهای کارآفرینانه است [۲۱]. همانطور که برخی محققان [۴۲] بیان می‌کنند حمایت مدیریت به تمایل مدیران برای تسهیل و ارتقای فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان اشاره دارد. این حمایت ممکن است اشکال مختلفی شامل حمایت از ایده‌های نوآورانه، ارائه منابع حرفه‌ای لازم باشد. مدیران فوراً کار زیردستان خود را کنترل و ارزیابی می‌کنند، دسترسی

همدردی با احساسات دیگران، قابلیت برای مدیریت و کنترل احساسات خود و دیگران، توانایی برای مدیریت تغییر، انطباق برای تغییر محیط و شرایط محیطی و توانایی برای استفاده حالت‌های عاطفی برای حل مشکلات و تصمیم‌گیری تعریف کرده‌اند [۵۰]. خلاقیت و نوآوری: خلاقیت به معنای به‌کارگیری توانایی ذهن برای ایجاد یک فکر جدید هست. خلاقیت را تولید ایده‌های تازه و ارزشمند توسط یک فرد یا گروهی از افراد که باهم کار می‌کنند تعریف می‌کند [۳۲]. نوآوری، توانایی سازمان در ایجاد، توسعه و اجرای ایده‌های جدید، خدمات و رویه‌هایی است که در راستای رسیدن به هدف سازمان باشد. نوآوری تکوین، تصویب و به‌کارگیری خدمات، افکار و راه‌های معین و جدید در اجرای امور به‌منظور بود و اصلاح آن است [۲۵]. نوآوری به‌عنوان عامل مهم توانمندسازی شرکت‌ها در ایجاد ارزش و حفظ مزیت رقابتی در محیط بسیار پیچیده و به‌سرعت در حال تغییر شناخته شده است. نوآوری عامل کلیدی موفقیت یا شکست سازمان‌ها در عرصه رقابت و منبع اصلی مزیت رقابتی به شمار می‌رود [۲۶]. دانش و خرد فرهنگ اصطلاحات دانش، دانش را فرایند نظام‌مند جستجو، انتخاب، پالایش و نمایش اطلاعات تعریف کرده است. به طریقی که درک کارکنان در زمینه‌ای خاص بهبود و اصلاح شود و سازمان، بصیرت و درک بهتری از تجربیات خود کسب کند. فرایندهای مدیریت دانش در حل مسأله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی راهبردی، تصمیم‌گیری و محافظت دارایی هوش از فرسودگی و تباهی به سازمان کمک می‌کند و منجر به انعطاف‌پذیری فزاینده و افزایش هوش سازمانی می‌شود [۲۷]. چشم‌انداز بر عملکرد و راهبرد سازمان، مدیریت منابع و تنظیم سرعت سازمانی است. افراد دارای هوش راهبردی گزینه مناسب برای رهبری راهبردی خواهند بود و این نوع رهبران موفقیت و پیشرفت سازمان‌ها را از طریق دیدگاه سازنده تضمین می‌کنند. بطور خلاصه هوش راهبردی را می‌توان بعنوان فرایندی نظام‌مند و مستمر برای تولید اطلاعات موردنیاز با ارزش راهبردی به شکل قابل اجرا برای تسهیل تصمیم‌گیری درازمدت تعریف کرد [۳۳]. با توجه به این که هوش راهبردی در برگیرنده انواع مختلف تفکر از کارشناسان است که زمینه‌ای را برای هم‌افزایی بین هوش تجاری، هوش رقابتی و مدیریت دانش ایجاد می‌نماید. به میزانی که در سازمان هوش راهبردی بالا باشد انتخاب و تصمیمات برای رهبری راهبردی بهبود می‌یابد و زمینه‌هایی را برای برنامه‌ریزی بهتر به منظور ترسیم چشم‌اندازهای راهبردی فراهم می‌آورد. هوش راهبردی میزان انعطاف‌پذیری را در بین واحدها افزایش می‌دهد و باعث تحلیل محیط توسط کارکنان می‌شود در نتیجه محیط کار پر انرژی شکل می‌گیرد. از طرفی هماهنگی بین واحدها سبب افزایش پشتیبانی از کارکنان می‌شود [۵۲]. از طرفی هوش راهبردی منجر به ترسیم افق‌های زمانی به منظور دستیابی به اهداف می‌شود. هوش راهبردی بر رفتار منابع انسانی تأثیرگذار بوده و زمینه را برای یادگیری و ارتباطات در سازمان فراهم می‌کند. هوش راهبردی به کارکنان امکان مشارکت بیشتر می‌دهد در نتیجه راندمان

آنها به منابع و اطلاعات را گسترده یا محدود می‌کنند، اهداف و نقش‌های تک‌تک کارکنان را روشن می‌کنند، با ایده‌های آنها مشورت می‌کنند و با بسیاری از ابزارهای دیگر بر کار آنها تأثیر می‌گذارند. برخی محققان [۴۳] بیان می‌کنند که علل رفتار کارآفرینانه تحت تأثیر دانش و انگیزه سازمانی و محیط سازمانی کارآمد بوده است [۳۳]. اغلب شواهد تجربی نیز مؤید این است که گرایش کارآفرینانه، عملکرد، رشد و بقای سازمان را بهبود می‌بخشد [۲۲]. کارآفرینی یک فرایند احیای بهبود عملکرد سازمان است [۴۴]. مزایای کارآفرینی، در واقع شامل نوآوری در طراحی محصول و خدمات، نوآوری در فرایندهای سازمان، بهبود عملکرد سازمان، کارایی و اثربخشی است [۴۵]. موضوع مشترک در مبانی نظری رفتار کارآفرینانه این است که پژوهشگران در رابطه با این مسأله که رفتار کارآفرینانه یک فرایند پویای سطح سازمانی است، موافق هستند، که برای هر سازمانی بدون در نظر گرفتن اندازه و نوع آن قابل استفاده است. مطالعه کارآفرینی سازمانی منجر به کارآفرینی‌گرایی می‌شود که شامل ابعادی مانند پذیرش مخاطره سازمانی (تحمل مخاطره سازمانی)، بیش‌فعالی و نوآوری است [۲۳].

۳-۳- هوش راهبردی

برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران سازمانی باید در جذب و پرورش نیروی انسانی به‌عنوان هوش انسانی سازمان دقت کافی به خرج دهند تا با حمایت‌های مالی و اجتماعی آنان از طرح‌ها و ایده‌های جدید، امکانات و بازخورد مناسبی برای اساتید و کارکنان و آگاهی ایشان از میزان تأثیر فعالیت‌هایشان بر موفقیت یا عدم موفقیت کل سازمان فراهم گردد. همچنین مدیران باید برآورد و درک کاملی از مهارت‌های فردی گوناگون، صلاحیت‌ها و شایستگی‌ها و دانش موجود اساتید داشته باشند تا بتوانند به نحو احسن از آن استفاده نمایند. هوش راهبردی در حقیقت قابلیت سازمان در افزایش اطلاعات، نوآوری، دانش عمومی و عمل مؤثر بر پایه ایجاد دانش است که اگر درست و مناسب به‌کار گرفته شوند، می‌توانند ارزش‌های بی‌شماری را خلق کنند [۲۴]. یک فرایند نظام‌مند و مداوم برای تولید هوش موردنیاز با ارزش راهبردی به شکل غیرفعال برای تسهیل تصمیم‌گیری طولانی‌مدت تعریف می‌شود [۳۳]. هوش راهبردی به نظام برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری راهبردی سازمان وابسته است [۴۶]. هوش راهبردی به‌عنوان مفهومی که به‌صورت گسترده با هوشمندی سازمانی، راهبرد سازمان، منابع راهبردی سازمان و مدیریت راهبردی ارتباط دارد تعریف می‌شود [۳۳]. این هوش اطلاعات حاصل از محیط داخلی و خارجی سازمان را جمع‌آوری، شبکه، ترکیب و تحلیل می‌کند و مدیران ارشد سازمان را در جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و توزیع اطلاعات یاری می‌رساند [۴۷]. ابعاد هوش راهبردی شامل هوش عاطفی: هوش عاطفی یک نوع هوش متفاوت است که شامل شناخت احساسات و مناسب برای تصمیم‌گیری زندگی است [۴۸]. برخی محققان [۴۹] هوش عاطفی را توانایی برای درک، تشخیص و بیان احساسات در خود، توانایی ادراک و

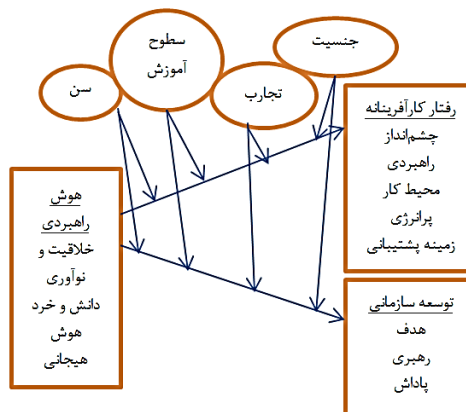
۴- روش پژوهش

پژوهش حاضر براساس هدف از نوع کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، تحقیقی توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی در استان گیلان بوده و نمونه‌گیری از طریق فرمول کوکران برای جامعه محدود انجام شد روش نمونه‌برداری تصادفی ساده است. با توجه فرمول فوق حداقل حجم نمونه مورد نیاز ۲۲۰ نفر می‌باشد. ابزار گردآوری اطلاعات در تحقیق حاضر پرسشنامه بوده است. برای اندازه‌گیری شاخص‌های تحقیق، جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات لازم از پرسشنامه استفاده شد، سؤالات با عنایت به اهداف تحقیق و ماهیت موضوعی پژوهش حاضر به شکل پنج گزینه‌ای و بسته و در سطوح اندازه‌گیری رتبه‌ای مطابق طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم طراحی شده است اعتبار محتوایی و اصلاحات لازم با نظرخواهی از اساتید، متخصصین و صاحب‌نظران صورت گرفته و پرسشنامه نهایی براساس نظرات ایشان طراحی گردید. در نمونه‌ها ۱۵۲ نفر (۷۱/۷ درصد) از پاسخ‌دهندگان مرد و ۵۸ نفر (۲۷/۴ درصد) زن بودند. بیشتر پاسخ‌دهندگان دارای مدرک کارشناسی‌ارشد بوده که ۷۸ نفر (۳۶/۸ درصد) را تشکیل داده و ۴۰ نفر (۱۸/۹ درصد) دارای مدرک دکتری می‌باشند. از نظر سن ۴۴/۳ درصد بالای ۵۰ سال و ۳۴/۳ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال سن داشتند. این دو گروه بیشترین نمونه را به خود اختصاص داده‌اند. از نظر سابقه خدمت نیز ۱۲۸ نفر (۶۰/۴ درصد) بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۳۰ نفر (۱۴/۲ درصد) بین ۲۰ تا ۳۰ سال سابقه خدمت داشتند.

۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها

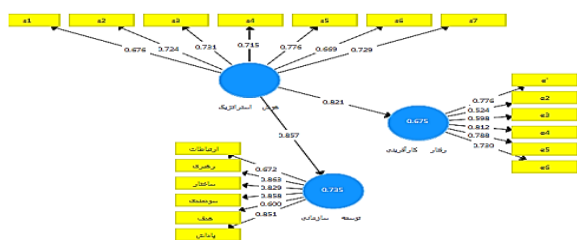
در این پژوهش اطلاعات جمعیت‌شناختی و فرضیه‌های پیشنهادی با استفاده از Smart PLS و SPSS مورد بررسی قرار گرفتند. دلیل استفاده از Smart PLS این است که نتایج بهتری را ارائه می‌دهد. علاوه بر این برخی از محققان قبلی نشان دادند که روش PLS-SEM در مقایسه با تکنیک‌های مبتنی بر کوواریانس نتایج بهتری ارائه می‌دهد. در PLS-SEM دو مدل مانند مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این تحقیق ما از هر دو مدل مورد بحث بالا استفاده کردیم. در این روش ابتدا بارعاملی، میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، آلفای کرونباخ ترکیبی و پایایی ترکیبی مورد بررسی قرار می‌گیرد. بار عاملی هریک از سؤالات باید بیشتر از ۰/۷ پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ و میانگین واریانس استخراج شده بیشتر از ۰/۵ باشد تا قابل قبول گردد. برای آلفای کرونباخ نیز باید تمام سازه‌ها مقداری بالاتر از ۰/۶ را دارا باشند [۲۸]. همانطور که در جدول ۲ نشان داده شده است تمامی متغیرها و سؤالات دارای مقداری بیشتر از حد مشخص شده می‌باشند. در ادامه سپس روایی و اگر مورد بررسی قرار گرفت.

کارکنان افزایش می‌یابد پاداش‌های بیش‌تری کارکنان به‌دست می‌آورند، هم‌چنین هوش راهبردی بر ایجاد ساختارهای مسطح در سازمان کمک می‌نماید [۵۳]. مدل مفهومی براساس مدل تحقیق [۳۳] با شاخص‌های بیان‌شده توسط محققان قبلی و مدل هوش راهبردی [۵۴]، مدل تشخیصی سازمانی [۵۵] که برای توسعه سازمانی ارائه شد و مؤلفه‌های مدل رفتار کارآفرینانه ارائه شده [۵۶] می‌باشد با توجه به آنچه بیان شد، مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر ارائه می‌شود.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

فرضیه اول: هوش راهبردی بر توسعه سازمانی دانشگاه‌های آزاد اسلامی در استان گیلان تأثیر معناداری دارد.
فرضیه دوم: سن رابطه بین هوش راهبردی و توسعه سازمانی دانشگاه‌های آزاد اسلامی در استان گیلان را تعدیل می‌کند.
فرضیه سوم: جنسیت رابطه بین هوش راهبردی و توسعه سازمانی دانشگاه‌های آزاد اسلامی در استان گیلان را تعدیل می‌کند.
فرضیه چهارم: تجارب کاری رابطه بین هوش راهبردی و توسعه سازمانی دانشگاه‌های آزاد اسلامی در استان گیلان را تعدیل می‌کند.
فرضیه پنجم: سطوح آموزشی رابطه بین هوش راهبردی و توسعه سازمانی دانشگاه‌های آزاد اسلامی در استان گیلان را تعدیل می‌کند.
فرضیه ششم: هوش راهبردی بر رفتار کارآفرینانه دانشگاه‌های آزاد اسلامی در استان گیلان تأثیر معناداری دارد.
فرضیه هفتم: سن رابطه بین هوش راهبردی و رفتار کارآفرینانه دانشگاه‌های آزاد اسلامی در استان گیلان را تعدیل می‌کند.
فرضیه هشتم: جنسیت رابطه بین هوش راهبردی و رفتار کارآفرینانه دانشگاه‌های آزاد اسلامی در استان گیلان را تعدیل می‌کند.
فرضیه نهم: تجارب کاری رابطه بین هوش راهبردی و رفتار کارآفرینانه دانشگاه‌های آزاد اسلامی در استان گیلان را تعدیل می‌کند.
فرضیه دهم: سطوح آموزشی رابطه بین هوش راهبردی و رفتار کارآفرینانه دانشگاه‌های آزاد اسلامی در استان گیلان را تعدیل می‌کند.



شکل ۲- مدل نهایی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد شده

جدول ۳- نتایج آزمون فرضیات

نتیجه آزمون	ضریب مسیر استاندارد	T-VALUE	فرضیه پژوهش
تأیید	۰/۸۵	۳۳/۳۹	هوش راهبردی ← توسعه سازمانی
تأیید	۰/۸۲	۳۳/۱۶	هوش راهبردی ← رفتار کارآفرینانه

جدول ۴- نتایج آزمون فرضیات

نتیجه	سطح معنی داری	اختلاف ضرایب تأثیر زنان با مردان	روابط مدل
تأیید	۰/۰۰۹	۰/۱۵	هوش راهبردی ← توسعه سازمانی
رد	۰/۳۸۵	۰/۰۷	هوش راهبردی ← رفتار کارآفرینانه
		اختلاف ضرایب تأثیر جوان با میانسال	
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۱۱	هوش راهبردی ← توسعه سازمانی
رد	۰/۱۲۱	۰/۰۷	هوش راهبردی ← رفتار کارآفرینانه
		اختلاف ضرایب تأثیر تجارب زیاد با تجارب کم	
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۱۱	هوش راهبردی ← توسعه سازمانی
رد	۰/۰۹	۰/۰۷	هوش راهبردی ← رفتار کارآفرینانه
		اختلاف ضرایب تأثیر سطح آموزشی بالا و پایین	
تأیید	۰/۰۰۲	۰/۰۷	هوش راهبردی ← توسعه سازمانی
رد	۰/۳۲۴	۰/۰۵	هوش راهبردی ← رفتار کارآفرینانه

در پژوهش حاضر برای پیش‌بینی دقت مدل نظری پژوهش تمرکز بر روی دو موضوع Q^2 و معیار ضریب تعیین (R^2) می‌باشد [۲۸]. مقدار R^2 واریانس تمام سازه‌های مستقل را بیان می‌کند. مقدار R^2 توسعه سازمانی (۰/۷۳) و رفتار کارآفرینانه (۰/۶۷) است که نشان می‌دهد که مدل از دقت پیش‌بینی مناسب برخوردار است. مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به ترتیب به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته شده است. مقدار به‌دست آمده R^2 با توجه به سه مقدار ملاک، حاکی از برازش نسبتاً مناسب مدل ساختاری است. با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده برای Q^2 و سه مقدار ملاک ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۰ به ترتیب به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در مورد شدت قدرت پیش‌بینی و قدرت پیش‌بینی برای متغیرهای مدل حاضر، قدرت پیش‌بینی مناسب و قابل قبول را نشان می‌دهد و برازش مناسب مدل ساختاری تأیید می‌شود.

جدول ۱- آزمون پایایی متغیرها

متغیر	سؤال	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
هوش راهبردی	S1	۰/۶۷	۰/۷۸	۰/۸۸	۰/۵۱
	S2	۰/۷۲			
	S3	۰/۷۳			
	S4	۰/۷۱			
	S5	۰/۷۷			
	S6	۰/۶۶			
	S7	۰/۷۲			
رفتار کارآفرینانه	E1	۰/۷۷	۰/۷۲	۰/۸۵	۰/۵۰
	E2	۰/۵۲			
	E3	۰/۷۹			
	E4	۰/۸۱			
	E5	۰/۷۸			
	E6	۰/۷۳			
توسعه سازمانی	ارتباطات	۰/۶۷	۰/۸۹	۰/۹۰	۰/۶۱
	رهبری	۰/۸۶			
	ساختاری	۰/۸۲			
	سودمندی	۰/۸۵			
	هدف	۰/۶۰			
	پاداش	۰/۸۵			

برای نشان دادن مستقل‌بودن مفاهیم مورد استفاده در پژوهش، از روایی واگرا به روش فورنل و لارکر استفاده گردید که نتایج آن در جدول زیر ارائه شده است. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، مقدار جذر AVE (اعداد روی قطر اصلی) تمامی متغیرهای پنهان تحقیق از مقدار همبستگی میان آنها با سایر متغیرها بیشتر است که موضوع روایی واگرای مناسب مدل‌های اندازه‌گیری را بیان می‌دارد.

جدول ۲- نتایج روایی واگرای مدل براساس ماتریس فورنل و لارکر

رفتار کارآفرینانه	توسعه سازمانی	هوش راهبردی
		هوش راهبردی
	۰/۷۸	۰/۷۱
	۰/۷۱	توسعه سازمانی
۰/۷۱	۰/۷۱	رفتار کارآفرینانه

۴- مدل ساختاری و آزمون فرضیه‌ها

در بخش قبلی الزامات مدل اندازه‌گیری مانند اعتبار محتوا، روایی همگرا، روایی واگرا و قابلیت اطمینان را مشخص کردیم. در این بخش فرضیه‌های را ارائه کرده که نرم‌افزار PLS پس از اخذ داده‌های مربوط به متغیرها، مدل نهایی پژوهش که قسمت اعظم تحلیل را در بر می‌گیرد، به صورت شکل در حالت تخمین ضرایب استاندارد شده و شکل (۲) مدل در حالت ضرایب معناداری t ارائه می‌کند.

کارآفرینی تأیید کردند. با توسعه ویژگی‌های هوش راهبردی، مدیران می‌توانند رفتار کارآفرینانه افراد و فرایندهای تصمیم‌گیری را برای ایجاد مزیت رقابتی و نوآوری مداوم که موجب پیشرفت و توسعه سازمانی می‌گردد، بهبود بخشند. همچنین اثرات مثبت و قابل توجهی از هوش راهبردی بر عملکرد سازمان، تأثیرات مثبت هوش راهبردی بر انعطاف‌پذیری راهبردی و تأثیرات مثبت هوش راهبردی بر عملکرد سازمان با وجود انعطاف‌پذیری راهبردی به‌عنوان متغیر میانجی وجود دارد [۵۳].

۷-۱- پیشنهادهای مبتنی بر نتایج

با توجه تأیید فرضیه (اول) هوش راهبردی بر توسعه سازمانی می‌توان گفت که سازمان‌ها با درک روابط علی و به‌کارگیری ساز و کارهای اثربخش در مدیریت ریسک از طریق برنامه‌ریزی تعریف شاخص‌های عملکردی و دستاوردها، ارزیابی عملکرد، مقایسه تأمین اطلاعاتی که زمینه‌ساز تصمیم‌گیری مؤثر رهبران آنها باشد، دستیابی به اهداف راهبردی را محقق ساخته و به سوی چشم‌انداز تعیین‌شده پیش می‌روند، در سازمان‌های امروز تحولات و تغییرات شگرف در فناوری منجر به توجه به استفاده از دانش و توجه به تسهیم آن و استفاده از منابع انسانی دانش‌گرا به جای منابع انسانی عملکردی است. از این‌رو مدیریت هر سازمانی بر آن است تا از تسهیم دانش به‌عنوان ابزاری برای حفظ موقعیت و تصحیح و بهبود نقشه‌های فکری کارکنان خود استفاده کند چرا که تسهیم دانش یکی از عوامل تأثیرگذار بر نقشه فکری است از طرفی براساس مکتب‌شناختی مدیریت راهبردی نقشه ذهنی مدیران و کارکنان بر بقا و توسعه مؤثر است [۳۳]. پیشنهاد می‌شود که مدیران از دانش کارکنان و نظرات آنان بیشتر در تصمیم‌گیری بهره‌مند شود و توجه به انواع روش‌های تصمیم‌گیری مثل طوفان مغزی نماید. مدیران دانشگاه بایستی با تغییر جهت رفتارها و خلاقیت در جستجوی منابع دانشی جدید و حل مسائل به شیوه‌ای جدید در میان اعضای هیأت‌علمی و کارکنان ایجاد انگیزه کرده و با استفاده از فناوری اطلاعات و ایجاد زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری و شناسایی منابع و پایگاه‌های دانش در سطح دانشگاه، امکان تأثیرگذاری هوش راهبردی بر ایجاد، تبادل و به‌کارگیری دانش و در نهایت فرایند حل بهینه مسائل و در نهایت فرایند حل بهینه مسائل و اتخاذ تصمیمات بهتر راهبردی در دانشگاه را فراهم نمایند. با توجه به تأیید فرضیه (دوم) هوش راهبردی بر رفتار کارآفرینانه، مدیران با داشتن هوش و تفکر راهبردی، مسائل پیچیده بی‌آنکه ساده تلقی شوند در ساده‌سازی آن تلاش می‌شود و رمز و راز موفقیت آن در امید به آینده، مثبت‌اندیشی، خوش‌بینی، به دور از ساده‌انگاری و تلاش خستگی‌ناپذیر و مستمر است. یک چارچوب مناسب نیاز به ادغام تمرکز سطح خرد روی افراد و گروه‌ها با تمرکز سطح کلان روی سازمان و بافت سازمانی دارد؛ به عبارت دیگر، نیازمند تصدیق نفوذ ویژگی‌های منحصر به فرد و اقدامات افراد روی بافت سازمانی و تأثیر و نفوذ بافت سازمانی روی افراد و تفکر

افراد می‌باشد. واضح است، ویژگی‌های یک فرد متفکر راهبردی، در صورت حمایت از ساختار و فرایندها در گروه و سطوح سازمانی، ارزشمند و تقویت می‌شود. لازم بذکر است که توانایی تفکر راهبردی مدت‌هاست به‌عنوان یکی از نیازهای مدیران ارشد شناخته شده است. اما باید اذعان داشت که تفکر راهبردی مختص به مدیر عالی نبوده و سطوح پایین مدیریتی نیز تا حدودی در این فرایند نقش داشته و درگیر هستند. ضمن اینکه با توجه به افزایش پیچیدگی محیط اجتماعی، این توانایی در سطح پایین‌تر سازمان هم موردنیاز است افکار راهبردی راهی است که افراد در یک سازمان فکر می‌کنند، ارزیابی می‌کنند، می‌نگرند و آینده را برای خود و دیگران خلق می‌کنند [۲۹]. به مدیران سازمانی پیشنهاد می‌گردد که ضمن برآورد دقیق از مهارت و شایستگی‌های اساتید جهت استفاده درست از نیروی انسانی، در جذب و پرورش نیروی انسانی سازمان دقت کافی را بعمل آورده تا با حمایت‌های آنان از طرح‌های جدید، بازخورد مناسبی برای اساتید و کارکنان و آگاهی ایشان از میزان تأثیر فعالیت‌هایشان بر موفقیت سازمان فراهم گردد. با توجه به تأیید فرضیه جنسیت بر رابطه بین هوش راهبردی و توسعه سازمانی می‌توان اظهار داشت که مردان توانایی خودکنترلی بیشتری در محیط کاری دارا هستند و به سرعت می‌توانند خود را با شرایط جدید سازگار نمایند و هوش کاربردی بیشتری نسبت به زنان دارند. اما در عوض زنان خلاقیت بیشتری را در صورت حمایت کافی از سوی مدیر از خود نشان می‌دهند. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که توجه بیشتری به مشارکت زنان در تصمیم‌گیری شود. همچنین سن افراد هرچه کم‌تر باشد تفکر خلاقانه، ریسک‌پذیری بیشتری در افراد مشاهده می‌شود. همچنین ایجاد یک مکان خلاق و تشویق خلاقیت در محیط کار ضروری است. مدیران باید در مورد نحوه حمایت از ایده‌های نوآورانه در سازمان آموزش ببینند و سرپرستان مستقیم باید از کارکنان حمایت کنند. با توجه به تأیید این فرضیه می‌توان اظهار داشت که تجارب کاری ناشی از سال‌های خدمت می‌تواند کمک به حل مشکلات مشابه و پرتکرار در سازمان شود به منظور استفاده از این متغیر لازم است که افراد با تجربه در کنار افراد کم‌تجربه قرار گیرند تا انتقال دانش و مهارت به صورت تدریجی و مستمر انجام شود بنابراین پیشنهاد می‌شود که به ایجاد بستر و محیط مناسب برای تفکر راهبردی توجه شود، تعامل و به اشتراک‌گذاری تجربیات برای افزایش هوش عملی در سازمان‌ها ضروری است. با توجه به تأیید این فرضیه در تحقیقات قبلی مشخص شده سطوح آموزشی بالا، منجر به افزایش تخصص، سرعت بیشتر در ارائه خدمات و موفقیت بیشتر خواهد بود بنابراین با افزایش سطوح تحصیلی و شرکت در آموزش‌های مختلف توسعه سازمان بهبود می‌یابد بر این اساس پیشنهاد می‌شود در سازمان توجه به نقش مربی‌گری و منتورینگ شود و افراد دارای سطوح آموزش و مهارت پایین تحت نظارت مربی و منتورینگ قرار گیرند. مدیران می‌توانند با توسعه ویژگی‌های هوش راهبردی رفتار کارآفرینانه افراد و فرایندهای تصمیم‌گیری را بهبود بخشیده تا مزیت

- ۷- شاه‌آبادی ابوالفضل، شهبازی شقایق، سهرابی وفا حسین. تأثیر عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی (سیاست‌های کلان اقتصادی) بر رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه‌های منتخب ایران. فرایند مدیریت و توسعه، ۲۸ (۳)، ۶۳-۸۴، ۱۳۹۴.
- ۸- بهزادی، نازنین، رضوی، سیدمصطفی، حسینی، سیدرسول. طراحی الگوی مفهومی دانشگاه کارآفرین با رویکرد کارآفرینی سازمانی. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۷ (۴)، ۶۹۷-۷۱۳، ۱۳۹۳.
- ۹- سالاری، رضا، یعقوبی، نورمحمد. بررسی تأثیر هوش استراتژیک مدیران بر عملکرد کارکنان دانشگاه سیستان و بلوچستان، همایش ملی اقتصاد، مدیریت توسعه و کارآفرینی با رویکرد حمایت از کالای ایرانی، ۱۷-۱۱، ۱۳۹۸.
- ۱۰- آزادی، بدالله، عیدی‌پور، کامران، بخت، معصومه، قائمی، بهاره. رابطه هوش استراتژیک مدیران با عملکرد شغلی و موفقیت سازمانی کارکنان از دیدگاه کارکنان و اعضای هیأت‌علمی دانشگاه فرهنگیان. مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۱۰ (۲)، ۱۴۰۰.
- ۱۱- شمس جوی، نسرین، بهمنی، لیلیا. هوش استراتژیک اعضای هیأت‌علمی، شاخصی تأثیرگذار بر پیاده‌سازی دانش در دانشگاه‌ها مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز. فصلنامه توسعه آموزش جندی شاپور اهواز، ۹ (۲)، ۹۳-۱۰۰، ۱۳۹۷.
- ۱۲- کمری، حبیب، نوریان، محمد، سلیمانی، نادر، مسعودی ندوشن، عصمت طراحی مدل تفکر استراتژیک مدیران دانشگاه جامع علمی کاربردی. تحقیقات مدیریت آموزشی، ۹ (۳۵)، ۴۱-۶۰، ۱۳۹۷.
- ۱۳- زارع، وحید، نوربخش، مهوش، نوربخش، پرویش، شجاع، رضا، کفچه، پرویز. طراحی مدل هوش راهبردی به‌عنوان ابزار توسعه مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۴ (۱۶)، ۸۳-۱۴۱، ۱۳۹۹.
- ۱۴- پادلی، فائزه و فرهادی محلی، علی. بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر توسعه سازمانی با توجه به نقش میانجی هوش استراتژیک (مورد مطالعه: سازمان امور مالیاتی)، چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت کسب و کار و بازرگانی، تهران، ۱۳۹۸.
- ۱۵- محمدی، مرضیه و کهن‌سال، اردشیر. بررسی رابطه بین هوش تجاری و کارآفرینی سازمانی در دانشگاه پیام‌نور هرمزگان، چهارمین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در علوم انسانی، چالش‌ها و راه‌حل‌ها، تهران، ۱۳۹۷.
- ۱۶- الحسینی، سیدحسین. بالندگی سازمانی. تهران: انتشارات بهاریه، ۱۳۹۷.
- ۱۷- رضائیان، علی. مبانی سازمان و مدیریت، تهران: نشر سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، ۱۳۹۷.
- ۱۸- میلانی، امید، فلاح فرامزی، محسن، باقری مجد، روح‌اله، طیاری‌فرد، آسیه. بررسی رابطه بین فرهنگ مشارکتی با مدیریت دانش و تأثیر آن‌ها در توسعه سازمانی. نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۴ (۲)، ۲۵-۳۶، ۱۳۹۸.
- ۱۹- رضایی، بابک، زرگر، سیدمحمد، همتیان، هادی. بررسی تأثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز بر توسعه سازمانی پایدار، آموزش علوم دریایی، دوره ۷، شماره ۲۰، ۲۰-۹۳، ۱۰۸، ۱۳۹۹.
- ۲۰- طهماسبی، داریوش، آقازاده، هاشم، سلیمان‌زاده، امید. اثر بازاریابی داخلی و کارآفرینی سازمانی بر عملکرد (بهره‌وری، مالی و توسعه کارکنان) بانک تجارت. مدیریت بهره‌وری، ۱۱ (۲)، ۶۹-۹۱، ۱۳۹۸.
- ۲۱- کلایی، امیرمحمد، کریمی‌راد، سیمین. شناسایی و تبیین آمیخته باطراحی مدل‌های کسب و کار با رویکرد کارآفرینی سازمانی در صنعت گردشگری. مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۵ (۵۰)، ۲۵۳-۲۷۶، ۱۳۹۹.
- ۲۲- فردوسی، محمدحسن، فراهانی ابوالفضل، کشاورز لقمان. طراحی الگوی کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رابطه ساختار و استراتژی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران، پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت ورزش، ۱۱ (۱)، ۶۱-۷۵، ۱۳۹۸.
- ۲۳- خلفی، امیر، خواجه نیان، داتیس، بدیع‌زاده، علی. توسعه کارآفرینی رسانه‌های سازمانی با استفاده از درگیرسازی مخاطب در پلتفرم‌های اجتماعی. مطالعات رسانه‌ای، ۱۴ (شماره ۱ (پیاپی ۴۴))، ۵۹-۶۹، ۱۳۹۸.
- ۲۴- شمس جوی، نسرین، بهمنی، لیلیا. هوش استراتژیک اعضای هیأت‌علمی، شاخصی تأثیرگذار بر پیاده‌سازی دانش در دانشگاه‌ها مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز. فصلنامه توسعه آموزش جندی شاپور اهواز، ۹ (۲)، ۹۳-۱۰۰، ۱۳۹۷.

رقابتی و نوآوری دائمی ایجاد کنند که پیشرفت و توسعه سازمانی را به‌همراه خواهد داشت. نیروهای داخلی مانند مدیران با هوش راهبردی و کارکنان دارای رفتار کارآفرینانه سازمان‌ها را مجبور کرده که بطور مداوم بر محیط پیرامون خود نظارت داشته تا از فرصت‌ها و تهدیدات آگاهی پیدا کرده و بتوانند در محیط رقابتی زنده بمانند. سازمان‌ها و نهادها باید از طریق آموزش، بهبود فرایند سیستم تجزیه اطلاعات و جمع‌آوری اطلاعات مرتبط، هوش راهبردی مدیران خود را تقویت کنند. مدیران می‌توانند با ارتقای هوش تجاری، هوش رقابتی و سیستم مدیریت دانش در سازمان‌ها هوش راهبردی را ارتقاء دهند. فرایندهای سازمانی باید ساده و قابل فهم بوده و بازخورد در سازمان‌ها باید سریع و آموزنده باشد. مدیران باید در مورد نحوه حمایت از ایده‌های نوآورانه در سازمان آموزش دیده و سرپرستان مستقیم بایستی از کارکنان حمایت کنند. ایجاد یک مکان خلاق و تشویق خلاقیت توسط مدیران سطوح بالا از طریق اصلاح یا بهبود سیستم‌های پاداش و سیستم‌های حمایتی ضروری است. ایجاد بستر و محیط مناسب برای تفکر، تعامل و به اشتراک‌گذاری تجربیات برای افزایش هوش عملی در سازمان‌ها ضروری است. همچنین طراحی محل کار که در آن حرکت سازمانی به سمت سازمان یادگیرنده برای بهبود فضا و ساختار سازمانی و افزایش میل به تغییر در افراد و سازمان‌ها تقویت شود ضروری است [۳۳]. پیشنهاد می‌شود مدیران جلساتی را با کارکنان و اعضای هیأت‌علمی برگزار کرده و با توجه به مؤلفه‌های هوش راهبردی نگرش آنان را نسبت به محیط کار متحول کرده و جو سازمانی را طوری پیش برد که احساس مؤثر بودن در سازمان داشته باشند. توجه به نظام پیشنهادات و ترغیب کارکنان و اعضای هیأت‌علمی به ارائه ایده‌های خلاقانه برای بهبود فرایندها و اقدامات از جمله مواردی است که در هوش راهبردی مهم بوده و باید به آن توجه گردد. همچنین مدیران باید با افزایش میزان مشارکت کارکنان و اعضای هیأت‌علمی و ایجاد اهداف روشن و در نظر گرفتن تحولات سازمانی تصمیمات راهبردی و اثربخشی را برای سازمان بگیرند.

۸- مراجع

- ۱- ثمری، عیسی، یمنی دوزی سرخابی، محمد، صالحی عمران، ابراهیم، گرائی‌نژاد، غلامرضا. بررسی و شناسایی عوامل مؤثر در فرایند «توسعه دانشگاهی در دانشگاه‌های دولتی ایران». دو فصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی، ۲ (۴)، ۶۷-۱۰۰، ۱۳۹۳.
- ۲- سپهوند، رضا، جعفری، میثم، ویشلقی، مهدیه. قدرت ارتباطات استراتژیک و توسعه سازمانی در شرکت‌های دولتی در گذر زمان: تحلیل نقش میانجی شبکه‌سازی سیاسی (مورد مطالعه: شرکت‌های تابعه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران). بهبود مدیریت، ۱۳ (۴)، ۱۶۵-۱۸۷، ۱۳۹۸.
- ۳- ترک‌زاده، جعفر. توسعه سازمانی دانشگاه علوم انتظامی، دانش انتظامی، ۸ (۳)، ۳۲-۴۹، ۱۳۸۵.
- ۴- دیانتی، ربابه، زارع زیدی، علیرضا. نقش مدیریت منابع انسانی در تقویت کارآفرینی سازمانی، مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۴ (۶)، ۱-۱۲، ۱۳۹۶.
- ۵- فاتح‌راد، مهدی. توسعه مبتنی بر دانایی، دانشگاه کارآفرین و ارتباط مؤثر صنعت و دانشگاه. فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، ۳ (۸)، ۷۰-۸۱، ۱۳۸۴.
- ۶- مقیمی، سیدمحمد، زالی، محمدرضا، مرزبان، شیرمرا. بررسی رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۶ (۱۱)، ۱۲۳-۱۴۴، ۱۳۹۳.

- International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29(6), 1684-1702, 2017.
- 42- Kuratko, D.F., Ireland, R.D. and Hornsby, J.S. Corporate entrepreneurship behavior among managers: a review of theory, research, and practice”, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 7 (4), 7-45, 2004.
- 43- Lorenzo, O., Kawalek, P. and Ramdani, B. Enterprise applications diffusion within organizations: a social learning perspective, *Information and Management*, 49 (1), 45-57, 2012.
- 44- Calza, F., Cannavale, C., & Nadali, I. Z. How do cultural values influence entrepreneurial behavior of nations? A behavioral reasoning approach. *International Business Review*, 29(5), 1-13, 2020.
- 45- Schickinger, A., Bierl, P. A., Leitterstorf, M. P., & Kammerlander, N. Family- related goals, entrepreneurial investment behavior, and governance mechanisms of single family offices: An exploratory study. *Journal of Family Business Strategy*, 100393, 2021.
- 46- Marín, M. A. F. VStrategic Intelligence Management and Decision Process: An Integrated Approach in an Exponential Digital Change Environment. In *Leadership, Management, and Adoption Techniques for Digital Service Innovation IGI Global*, 65-85, 2020.
- 47- Kori, B. W., Muathe, S. M., & Maina, S. M. Strategic Intelligence and Firm Performance: An Analysis of the Mediating Role of Dynamic Capabilities from Commercial Banks in Kenya. *Journal of Business*, 9(1), 1-11, 2021.
- 48- Salehi, M., Yazdani, M., & Mirzaee, M. The Effect of Spiritual and Emotional Intelligence of Managers on Corporate Financial Performance. *Journal of Health Accounting*, 6(1), 68-87, 2017.
- 49- Bar-On, R. The Bar-on model of emotional-social intelligence (ESI) *Journal of Psicothema*, 18, 13-25, 2006.
- 50- Summey, T. Emotional intelligence: a framework for the competencies and traits of reference and user services librarians. In *Emotion in the Library Workplace*. Emerald Publishing Limited, 2017.
- 51- Dedahanov, A. T., Lee, D. H., Rhee, J., & Yoon, J. Entrepreneur’s paternalistic leadership style and creativity. *Management Decision*, 2016.
- 52- Preller, R., Patzelt, H., & Breugst, N. Entrepreneurial visions in founding teams: Conceptualization, emergence, and effects on opportunity development. *Journal of Business Venturing*, 35(2), 105914, 2020.
- 53- Agha, S., Atwa, E. and Kiwan, S. The impact of strategic intelligence on firm performance and the mediator role of strategic flexibility: an empirical research in the biotechnology industry, *International Journal of Management Science*, 1(5), 65-72, 2014.
- 54- Guichard, J.L. An Application of Ancient Chinese Philosophical Beliefs of Leadership as Defined within Sun Tzu’s the Art of War: Creating an Instrument to Measure the Strategic Intelligence of a Leader, Doctoral dissertation, Regent University, 2011.
- 55- Lok, P. and Crawford, J. The application of a diagnostic model and surveys in organizational development”, *Journal of Managerial Psychology*, 15 (2), 108-124, 2000.
- 56- Zampetakis, L.A. and Moustakis, V. Entrepreneurial behaviour in the Greek public sector, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 13 (1), 19-38, 2007.
- ۲۵- دوستار محمد، بابازاده طاهره، مرادی محمود، بررسی تأثیر یادگیری بر نوآوری با نقش تعدیل‌گری اینرسی سازمانی، نشریه علمی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۱۶۵-۱۹۸، ۱۳۹۸.
- ۲۶- زندی، مرجان، رحیمی فرجاد، حاجیه، واکاوی میانجی‌گری کارآفرینی سازمانی در تأثیر نوآوری سازمانی بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه کارکنان بانک کشاورزی)، *مطالعات منابع انسانی*، ۹(۴)، ۱۰۳-۱۲۲، ۱۳۹۸.
- ۲۷- اسلامی، سیدمحمود، بازایی، قاسمعلی، اولویت‌بندی و تحلیل عوامل مؤثر بر کاهش هزینه‌ها در سازمان صدا و سیما با رویکرد بلوغ مدیریت دانش، پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابداری، ۱۲(۴۵)، ۲۱-۴۶، ۱۳۹۹.
- ۲۸- قره‌خانی، محسن، پورهایمی، سیده اسلمه، بررسی عوامل تأثیرگذار در رسانه‌های اجتماعی بر تصمیم‌گیری خرید بیمه، *فصلنامه رشد فناوری*، ۱۷(۶۷)، ۴۱-۵۰، ۱۴۰۰.
- ۲۹- فروغی زهرا، خانی ناصر، سلطانی ایرج، هوش استراتژیک مدیران شاخصی مهم در تصمیم‌گیری بهینه، *تدبیر*، ۲۶(۲۸۳)، ۳۷-۴۲، ۱۳۹۵.
- ۳۰- میری رمی سیده فاطمه، دلگشائی یلدا، محمودی امیرحسین، ارائه الگوی هوش استراتژیک مدیران مناطق آموزش و پرورش شهر تهران با رویکرد نظری داده بنیاد، *سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت*، ۴(۳)، ۱۳۹۰-۱۵۰، ۱۳۹۹.
- ۳۱- حق‌شناس گرگایی، محمد، خسروی، محمد، بررسی نظری نقش هوشمندی استراتژیک در توسعه تفکر استراتژیک سازمانی، *کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱*، ۱(۱)، ۲۰-۱، ۱۳۹۵.
- 32- Dedahanov, A. T., Lee, D. H., Rhee, J., & Yoon, J. Entrepreneur’s paternalistic leadership style and creativity. *Management Decision*, 2016.
- 33- Ahmadi, M., Baei, F., Hosseini-Amiri, S. M., Moarefi, A., Suifan, T. S., & Sweis, R. Proposing a model of manager’s strategic intelligence, organization development, and entrepreneurial behavior in organizations. *Journal of Management Development*, 39(4), 559-579, 2020.
- 34- Pellissier, R. and Kruger, J.P. A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa, *European Business Review*, 23 (6), 609-631, 2011.
- 35- Al-Zubi, H. A. Aspects of strategic intelligence and its role in achieving organizational agility: An empirical investigation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(4), 2222-6990, 2016.
- 36- Prencipe, A, Corsi, C, Rodríguez-Gulías, M, Fernández-López, D, Influence of the regional entrepreneurial ecosystem and its knowledge spillovers in developing successful university spinoffs, *Socio-Economic Planning Sciences Available online* 26 100814, February 2020.
- 37- Bouncken, R, Martin, R, Roman, B, Sascha, K, Coworking S: Empowerment for entrepreneurship and innovation in the digital and sharing economy, *Journal of Business Research*, 11, 102-110, 2020.
- 38- Al-Zubi, H. A. Aspects of strategic intelligence and its role in achieving organizational agility: An empirical investigation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(4), 2222-6990, 2016.
- 39- Ririhena, R. L., & Notanubun, Z. Organizational Development and Change Along with the Reinventing in Education. *jurnal pendidikan profesi guru indonesia (jppgi)*, 1(1), 21-27, 2021.
- 40- Rozbicka, P., Kamiński, P., Novak, M., & Jankauskaitė, V. The Organizational Development of Nongovernmental Organizations in Central and Eastern Europe. In *Achieving Democracy Through Interest Representation*. Palgrave Macmillan, Cham. 115-136, 2021.
- 41- Fadda, N., & Sørensen, J. F. L. The importance of destination attractiveness and entrepreneurial orientation in explaining firm performance in the Sardinian accommodation sector.