

## بررسی تطبیق پذیری اهداف با شاخص های کلیدی عملکرد و تاثیر آن بر پایداری موفقیت سازمان

غلامرضا توکلی<sup>۱</sup>، یوسف خاوری<sup>۲</sup>، مهدی زمانی مزده<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> عضو هیئت علمی مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد MBA دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران، ایران

<sup>۳</sup> گروه عملی مدیریت دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

### چکیده

یک سازمان برای انجام امر مهمی نظیر ارزیابی عملکرد از جوانب مختلف آن نیازمند ابزارهایی می باشد. یکی از مهم ترین این ابزارها که در بسیاری از تحقیقات به آنها اشاره شده و به عنوان محوریت معیارهای ارزیابی عملکرد شناخته شده است شاخص های کلیدی عملکرد است. تحقیق حاضر با در نظر گرفتن شکاف های اشاره شده به دنبال تطبیق اهداف و نتایج کلیدی با شاخص های کلیدی و تاثیر آن بر پایداری موفقیت یک سازمان می باشد که مشابه چنین تحقیقی بر اساس مرور ادبیات انجام شده توسط محقق به ندرت مشاهده گردیده است. لذا در پایان محقق به دنبال پاسخ به این پرسش کلیدی است که تطبیق پذیری اهداف با شاخص های کلیدی عملکرد و تاثیر آن بر پایداری موفقیت سازمان چگونه است؟ تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع آوری اطلاعات توصیفی تحلیلی می باشد ضمن اینکه نوع تحقیق دارای ماهیت آمیخته می باشد که هم از تکنیک های کیفی و هم از تکنیک های آماری در انجام آن استفاده شد. در نهایت نتایج تحلیل داده ها نشان داد گرایش به نوآوری اداری و فرایندی بر عملکرد و موفقیت سازمان؛ تأثیرگذار است.

**واژه های کلیدی:** معیارهای ارزیابی عملکرد، شاخص های کلیدی عملکرد، اهداف و نتایج کلیدی، پایداری موفقیت سازمان، گرایش به نوآوری اداری، گرایش به نوآوری فرایندی

## ۱. مقدمه

یک سازمان برای انجام امر مهمی نظیر ارزیابی عملکرد از جوانب مختلف آن نیازمند ابزارهایی می باشد. یکی از مهمترین این ابزارها که در بسیاری از تحقیقات به آنها اشاره شده و به عنوان محوریت معیارهای ارزیابی عملکرد شناخته شده است شاخصه های کلیدی عملکرد است (Dreher and Vanany, 2020: 223-227). شاخصه های کلیدی عملکرد به عنوان اصلی ترین مولفه در سنجش عملکرد یک سازمان مطرح می باشد. این شاخص ها عموماً توسط سازمان ها به منظور بازتاب عوامل کلیدی موفقیت برای اقدامات ویژه ای که درگیر آن هستند مورد استفاده بوده و امکان درک سریع و ساده از شرایط حاکم و عملکرد کسب و کارها را میسر می سازند (Khalilazar and Shami Zanjani, 2016, 349-376). اما لازم به ذکر است که شاخصه های کلیدی عملکرد می بایست در برابر برخی سنجها و معیارها قرار بگیرند و با آنها مقایسه شوند تا عملکرد یک سازمان در آنها متبلور شود. به عبارت دیگر شاخصه های کلیدی عملکرد به تنهایی نمی تواند بازگوکننده عملکرد یک سازمان باشد بلکه می بایست در کنار عوامل دیگری مقایسه شده و نتایج آن مقایسه یا تطبیق ارائه شود (Chotiganta, 2020).

یکی از این ابزارهای مهم که می تواند برای مقایسه و تطبیق شاخصه های کلیدی عملکرد یک سازمان به کار رود اهداف و نتایج کلیدی می باشد. Doerr (۲۰۱۸) برای نخستین بار اهداف و نتایج کلیدی یا OKR را بر اساس شاخصه های کلیدی عملکرد و کارت امتیاز متوازن به عنوان سیستمی برای مدیریت اهداف پیشنهاد کرد (Radvinik, 2017). اینتل اولین شرکتی بود که مفهوم اهداف و نتایج کلیدی را در گذار از تولید تراشه های حافظه به تولید میکروپروسسور اتخاذ نمود که در آن شرکت نیازمند تمرکزی بیشتر بر مجموعه ای از اولویت ها به منظور موفقیت در بازار می باشد. به واسطه اعمال اهداف و نتایج کلیدی اینتل توانست به اهداف اصلی سازمان دست یابد (Chotiganta, 2020).

اما باید توجه داشت که شهرت و محبوبیت اهداف و نتایج کلیدی منبعت از پیاده سازی آن در گوگل در سال ۱۹۹۹ می باشد که سیستم اهداف و نتایج کلیدی طرح اساسی مدیریت سازمان در ارتباط با تفکر انتقادی، تلاش های جمعی و اهداف ساختار یافته بود. اما واقعیت این است که علیرغم بهره گیری از این سیستم در شرکت های بزرگی نظیر اینتل و گوگل، هنوز توجه عملیاتی به این حوزه در بسیاری از شرکت ها در سراسر جهان صورت نگرفته است (Radvinik, 2017).

از سوی دیگر در کشور ایران نیز شاهد رویکرد چندان گسترده ای به مفهوم اهداف و نتایج کلیدی و به ویژه تطبیق آن با شاخصه های کلیدی عملکرد نمی باشیم ضمن اینکه ادبیات تحقیق در این حوزه نیز چندان جامع نبوده و تحقیقات چندان در این زمینه صورت نگرفته است. حتی با وجود انجام تحقیقات محدود در این حوزه، مشاهده می شود که اثر این دو مفهوم بر پایداری موفقیت سازمان ها نیز مورد توجه قرار نگرفته است که این امر می تواند به عنوان یک شکاف مهم تحقیقاتی در نظر گرفته شود.

شاخصه های کلیدی عملکرد از ابعاد بسیار مهم برای تعیین ویژگی های کارکردی و عملکردی یک سازمان محسوب می شود اما این شاخصه ها می بایست بر اساس سنجه هایی ارزیابی شوند. یکی از این سنجها سیستم اهداف و نتایج کلیدی یک سازمانی می باشد. در این سیستم اهداف در ابتدا تعیین شده و نتایج حاصل از هر هدف به طور مجزا مشخص می شود و در نهایت مشخص می شود که یک سازمان تا چه میزان توانسته به این اهداف نزدیک شود. اما نکته حائز

اهمیت این است که ترکیب این دو مفهوم یعنی اهداف و نتایج کلیدی و شاخصه های کلیدی عملکرد می تواند بهتر یک سازمان را به ارزیابی عملکرد مناسب نزدیک نماید (Parchamijalal and Shiasi, 2021: 119-132).

آنچه که می تواند ضرورت تحقیق حاضر را تبیین نماید عدم توجه به این تطبیق پذیری در تحقیقات گذشته و همچنین در عرصه کاربردی و عملیاتی می باشد. به عبارت دیگر نتایج تحقیق حاضر ضمن اینکه می تواند به غنای ادبیات موجود کمک کرده و مسیر تحقیقات آتی در این زمینه را هموار نماید می تواند در عرصه عملیاتی و کاربردی به یک سازمان که به دنبال پیاده سازی ارزیابی عملکرد به شکل مناسب و مقتضی با شرایط خویش می باشد کمک نماید. از سوی دیگر نتایج حاصل می تواند به سازمان های دیگر نیز تعمیم یابد چرا که نتایج حاصل از یک سازمان در خصوص ارزیابی عملکرد بر اساس تطبیق پذیری اهداف و نتایج کلیدی و شاخصه های کلیدی عملکرد می تواند در سازمان های مشابه نیز اعمال گردد. تحقیق حاضر با در نظر گرفتن شکاف های اشاره شده به دنبال تطبیق اهداف و نتایج کلیدی با شاخصه های کلیدی و تاثیر آن بر پایداری موفقیت یک سازمان می باشد که مشابه چنین تحقیقی بر اساس مرور ادبیات انجام شده توسط محقق به ندرت مشاهده گردیده است. لذا در پایان محقق به دنبال پاسخ به این پرسش کلیدی است که تطبیق پذیری اهداف با شاخص های کلیدی عملکرد و تاثیر آن بر پایداری موفقیت سازمان چگونه است؟

## ۲. پیشینه پژوهش

هدف اصلی پژوهش Khalilazar و Shami Zanjani (۲۰۱۶)، شناسایی و تعیین وزن شاخص های کلیدی عملکرد مدیریت دانش ۲۰ در سازمان ها می باشد. با توجه به نفوذ فراگیر فناوری، به خصوص رسانه های اجتماعی در ابعاد مختلف سازمانی و نیز نگاه کارکردی به این پدیده در مدیریت دانش، سنجش عملکرد این نوع رسانه ها به منظور تحقق اهداف سازمانی بسیار ضروری به نظر می رسد. شاخص های کلیدی عملکرد مدیریت دانش ۲۰ در پژوهش حاضر با استفاده از روش دلفی و از طریق پرسشنامه در سه دور، شناسایی و تعیین وزن شدند. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است چرا که شاخص های کلیدی عملکرد مدیریت دانش ۲۰ شناسایی شده در این تحقیق، برای سازمان هایی که قصد پیاده سازی مدیریت دانش ۲۰ را دارند قابل استفاده بوده تا از آنها به سنجش عملکرد مدیریت دانش ۲۰ در سازمان مربوطه پرداخته شود. بر اساس نتایج بدست آمده از این پژوهش، فرآیند مشارکت در مدیریت دانش ۲۰ شامل سه مرحله و هشت گام می باشد: مرحله اول (مرحله حضور) با سه گام «عضویت»، «مشاهده» و «دریافت محتوا»، مرحله دوم (بازخورد) با سه گام «معاوره»، «ارزیابی» و «بازنشر» و مرحله سوم (مرحله تولید) با دو گام «تولید، اصلاح و بارگذاری محتوا در مخازن دانش» و «مباحثات، ارتباطات و مشارکت». شاخص های کلیدی عملکرد مدیریت دانش ۲۰ برای هر یک از گام های فرآیند فوق به تفکیک، شناسایی و رتبه بندی گردید. دستاورد نهائی این پژوهش، شناسایی و تعیین وزن ۹۳ شاخص کلیدی عملکرد مدیریت دانش ۲۰ در قالب چارچوب مفهومی مدیریت دانش ۲۰ بوده است. این دستاورد از جهت ارائه شاخص های کلیدی عملکرد در کنار هم و نیز تدوین چارچوب مفهومی مشارکت در مدیریت دانش ۲۰ به عنوان شاخص ها و چارچوبی کاربردی و ابزاری مناسب جهت سنجش عملکرد رسانه اجتماعی سازمانی و بهبود عملکرد در راستای اهداف سازمانی، دارای نوآوری و اصالت می باشد. در تحقیق Shariyehzad, Sharifi Darani و Nasr Esfahani (۲۰۱۴) به کمک مرور ادبیات تعداد ۴۷ شاخص کلیدی عملکرد شناسایی شده است. سپس به کمک کارشناسان خبره در اداره پست

۴۳ شاخص کلیدی عملکرد شناسایی شده و با استفاده از چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری از کارت امتیازی متوازن و نیز روش تصمیم گیری با معیارهای چندگانه شاخص ها اولویت بندی شده اند. نتایج حاصل از اولویت بندی شاخص های کلیدی عملکرد نشان داد که شاخص کیفیت کار و خدمت مهم ترین شاخص کلیدی عملکرد شناسایی شد و پس از آن شاخص های کارایی نیروی کار، رقیبان، نوآوری، شایستگی مدیران و اثربخشی برنامه ریزی دارای رتبه های دوم تا ششم گردیدند. لذا مدیران سازمان برای دستیابی به عملکرد مطلوب و رسیدن به موفقیت، لازم است که بر این شاخص های مهم تمرکز کنند. مسئله ای اساسی پژوهش Parchamijalal and Shiasi (۲۰۲۱)، شناخت ویژگی های شاخص های کلیدی عملکرد درست و ارائه ای تعریف صحیحی از آنهاست. لذا، در پژوهش حاضر، مروری جامع بر تعاریف ارائه شده و تعیین ویژگی های لازم برای شاخص های کلیدی با عملکرد درست انجام شده است. در نتیجه، فهرستی از ۵۰ ویژگی به همراه تعریف کامل هر کدام از آنها و ذکر مثالی کاربردی از پروژه و یا سازمان در صنعت ساخت و ساز ارائه شده است. Berntzan و Vedal, Moe, Stray (۲۰۲۲) یک مورد مطالعه را اجرا می کنند که از طریق آن دو تیم در یک پروژه چابک بزرگ با مشاهده جلسات و اجرای ۱۷ مصاحبه بررسی شد. از طریق چشم اندازهای تئوری هماهنگی رابطه ای استفاده از تعیین اهداف و نتایج کلیدی و هماهنگی تحلیل شد. این ابزار برای ارتباطات حل مسئله به موقع و مکرر استفاده شد و کاربرد آن باعث کاهش تعداد جلسات برنامه ریزی شده گردید. اما مباحث اغلب در جلسات ویژه مجازی استمرار یافت. کاربرد نتایج کلیدی و اهداف باعث تسهیل در اشتراک دانش شد و به تیم ها در همترازی اهداف کمک کرده و ارائه گر بینش های میان تیمی بود. مفهوم اصلی این تحقیق این است که پروژه هایی که از نتایج کلیدی و اهداف استفاده می کنند می بایست اعضای پروژه را به خصوص در فرموله ساختن نتایج کلیدی که تیم ها را برای کار در جهت یک مأموریت همتراز کرده و انگیزه می دهد حمایت می نماید. Vanany و Drehem (۲۰۲۰) با تحلیل داده های داخلی و خارجی از شرکت اجرا می شود. داده های حاصل با استفاده از تحلیل SWOT و تحلیل ۵ عامله پردازش شد. داده ها ارائه گر یک خروجی به شکل استراتژی های عمومی به وسیله پورتر بوده و ارائه گر توصیه استراتژیک می باشد که به اهداف و نتیجه کلیدی با استفاده از روش نتیجه کلیدی و اهداف تفسیر می شود. کاربرد تحلیل استراتژی در این تحقیق به دنبال قابلیت روما کاپاس برای تعیین موقعیت شرکت، موجودیت توصیه و ارزیابی برای شرکت برای دستیابی به وضعیت ایده آل خود می باشد. هدف پایان نامه Chotiganta (۲۰۲۰)، بررسی تفاوت بین شاخصه های کلیدی عملکرد، نتیجه کلیدی و اهداف در ارزیابی عملکرد کارکنان و توصیه برای رویکرد مناسب ارزیابی عملکرد در تایلند می باشد. تحقیق اجرا شامل مصاحبه عمیق بوده و داده های اولیه را از ۸ مشارکت کننده جمع آوری می کند که کارکنان ارشد و منابع انسانی می باشند. نتیجه این تحقیق هواداران و مخالفان شاخصه های کلیدی عملکرد و نتیجه کلیدی و اهداف را یافت که در انواع مختلف کارکنان به عنوان قابلیت و تمایل مناسب می باشد. توصیه های ارزیابی عملکرد، نیازمند سایر عوامل نظیر مدیریت، سیستم شفاف و ارتباطات آشکار و بازخورد می باشد. Kanket (۲۰۱۹) به دنبال بررسی فهم کارکنان تایلند در خصوص اتخاذ نتایج کلیدی و اهداف و مقایسه عملکرد تحت شاخصه کلیدی عملکرد می باشد. نتایج آشکار ساخت که کارکنان تایلندی با عملیات کاری تحت مفهوم شاخصه کلیدی عملکرد بیش از نتایج کلیدی و اهداف آشنا بودند. این اثبات کرد که نتایج کلیدی و اهداف همچنان در جامعه تایلند جدید می باشد و مشخص شد که نتایج کلیدی و اهداف باعث تسهیل در فرآیند اشتراک دانش و تبادل اطلاعات در تیم می شود اما نتایج کلیدی و اهداف نیازمند تیمی است که در آن اعضای آن دارای دانش خوب و صلاحیت می باشند به گونه ای که می تواند به تیم کمک کند و

همچنین با کانال ارتباطی موثر از نتایج کلیدی تبعیت نماید. به بیان دیگر عملیات تحت نتایج کلیدی و اهداف بدون رهبر می باشد چرا که مرکز در زمانی که اعضای تیم دارای صلاحیت نمی باشد اثربخشی کمتری دارد. تحقیق Chotiganta (۲۰۲۰) بیان می کند که نتایج کلیدی و اهداف ابزار عملی برای دستیابی به یک نگرش مشترک بوده و شامل ۴ مکانیزم ارزش می باشد. این موارد شامل فرمولاسیون نتیجه کلیدی و اهداف، شفافیت، تعیین دوسویه و تعهد گسترده در سازمان می باشد. این تحقیق بیان می کند که این مکانیزم ها باعث ایجاد یک اثر مستقیم بر نگرش مشترک می شود. اما دو اثر دیگر شناسائی می شود، یک اثر فرهنگی مربوط به افراد و یک اثر استراتژیک مرتبط با استراتژی. نگرش مشترک، همچنین از طریق اثر غیر مستقیم اثرات استراتژیک و فرهنگی نتیجه کلیدی و اهداف متاثر می شود. به علاوه محققین یک مجموعه از سوابق را شناسائی کرده اند که تعیین کننده کارائی نتایج کلیدی و اهداف می باشد. این موارد شامل سلسله مراتب نتیجه کلیدی و اهداف، آموزش نتیجه کلیدی و اهداف و ارتباط آن با استراتژی می باشد. به علاوه مدیریت پروژه چابک به عنوان یک میانجی عمل می کند که بر رابطه بین نتایج کلیدی و اهداف و نگرش مشترک اثرگذار می باشد. تحقیق حاضر به دنبال تطبیق اهداف و نتایج کلیدی و شاخصه های کلیدی عملکرد در یک سازمان می باشد و اثر آن بر پایداری موفقیت یک سازمان را بررسی می کند. با توجه به اینکه در این حوزه تحقیقات چندانی صورت نگرفته این موضوع می تواند به عنوان یک خلا مطالعاتی در نظر گرفته شده و تبیین کننده نوآوری تحقیق حاضر باشد.

### ۳. روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع آوری اطلاعات توصیفی تحلیلی می باشد ضمن اینکه نوع تحقیق دارای ماهیت آمیخته می باشد که هم از تکنیک های کیفی و هم از تکنیک های آماری در انجام آن استفاده می شود. مراحل انجام تحقیق به شرح ذیل است:



شکل ۱. مراحل انجام تحقیق

در ابتدا، مطالعات کتابخانه ای صورت گرفته و شکاف تحقیقاتی استخراج می شود. در ادامه دو تیم مجزا در یک سازمان تشکیل می شود. که یک تیم به شناسائی اهداف و نتایج کلیدی پرداخته و تیم دیگر شاخصه های کلیدی عملکرد را

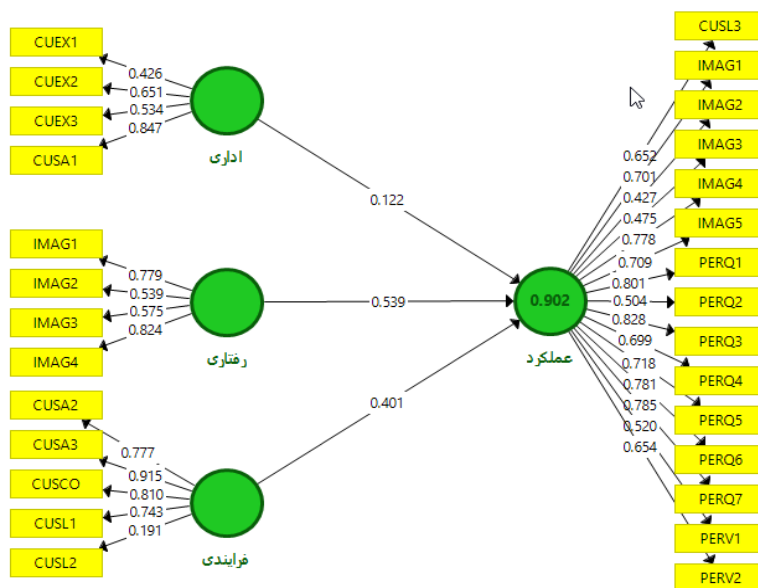
برای سازمان استخراج می‌کند. پس از جمع آوری شاخصه‌ها و تعیین اهداف و نتایج کلیدی، مقایسه آنها با تجمیع هر دو تیم صورت گرفته و هر یک از خبرگان به میزان تطبیق اهداف و نتایج کلیدی و شاخصه‌های کلیدی عملکرد امتیاز می‌دهند. نتایج با استفاده از مدل معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل می‌شود و مشخص می‌شود که آیا اهداف و نتایج کلیدی با شاخصه‌های کلیدی عملکرد دارای ارتباط معنی داری می‌باشد یا خیر.

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه کارشناسان و متخصصین در سطح مدیران ارشد و مدیران میانی و عملیاتی سازمان مورد مطالعه می‌باشد. که با توجه به محدود بودن جامعه از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده می‌شود. اعضای نمونه به دو گروه تقسیم‌بندی می‌شوند. گروه اول به شناسایی شاخصه‌های کلیدی عملکرد پرداخته و گروه دوم به شناسایی اهداف و نتایج کلیدی اقدام می‌کند. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند می‌باشد یعنی صرفاً افرادی که آمادگی پاسخ به سوالات تحقیق را داشته باشند به عنوان نمونه انتخاب می‌شوند.

تجزیه و تحلیل اطلاعات در تحقیق حاضر با توجه به ماهیت کمی و کیفی تحقیق در دو سطح تحلیل محتوا و تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از مدل معادلات ساختاری صورت می‌گیرد. با استفاده از تحلیل محتوا شاخصه‌های کلیدی عملکرد و همچنین اهداف و نتایج کلیدی استخراج می‌شود اما به منظور تعیین ارتباط و تطبیق اهداف و نتایج کلیدی و شاخصه‌های کلیدی عملکرد پس از استفاده از پرسشنامه، داده‌های حاصل از آن با استفاده از مدل معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. ضمن اینکه ارتباط هر یک از مولفه‌های شاخصه‌های کلیدی عملکرد و همچنین نتایج کلیدی با اهداف با استفاده از تحلیل بار عاملی تعیین می‌شود.

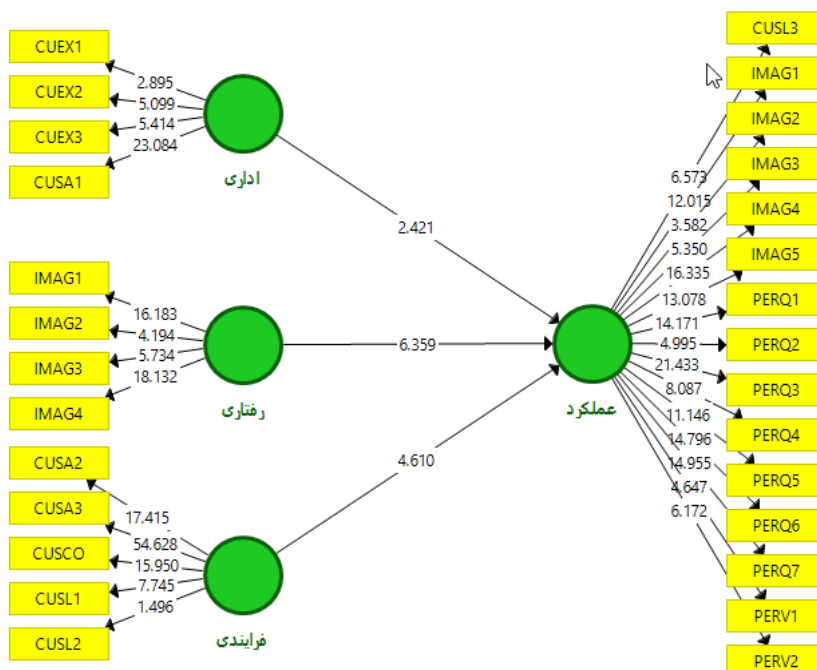
#### ۴. یافته‌های پژوهش

در شکل ۲ که مدل خاص در حالت ضرایب استاندارد است، بیانگر این است که بعد اداری به مقدار ۰.۱۲۲ بر مؤلفه عملکرد اثر گذار است. و نیز بعد رفتاری به مقدار ۰.۵۳ و بعد فرآیندی به مقدار ۰.۴۰۱ بر مؤلفه عملکرد تأثیرگذاری دارد. همچنین اعداد روی پیکان‌ها نشان دهنده ضریب بار عاملی (بار عاملی، مقدار عددی است که تعیین کننده میزان شدت ارتباط میان یک مؤلفه پنهان و مؤلفه آشکار مربوطه طی روند تحلیل مسیر است) مسیرهای مدل است که به معنی میزان سهم یک مؤلفه در تبیین مؤلفه دیگر است.



شکل ۲. مدل ویژه در موقعیت ضرایب استاندارد

همانگونه که در شکل ۳ مشاهده می کنید تمامی مسیرهای میان مؤلفه ها مقادیر  $t$  بالاتر از ۱/۹۶ دارند که نشان از صحت ارتباط بین مؤلفه ها و در نتیجه فرضیه های تحقیق در سطح اطمینان ۹۵٪ مورد تأیید واقع می شود.



شکل ۳. مدل ویژه در موقعیت ضرایب معنی داری

## ۵. آزمون فرضیه های پژوهش

مدلسازی معادلات ساختاری یک ابزار تحقیقی رایج در علوم مدیریت، پزشکی و علوم اجتماعی در دو الی سه دهه اخیر بوده است. با توجه به مطالب مطروحه در این قسمت، با استفاده از SMART-PLS به بررسی اثرگذاری یا عدم اثرگذاری عوامل یادشده پرداخته می شود و در ادامه، شاخص های سنجش عوامل و ضریب تعیین عوامل مورد بررسی قرار می گیرند.

در جداول ۱ و ۲، ضرایب مسیر و اعداد معناداری مربوط به روابط متغیرهای مکتون مدل، نشان داده شده اند.

جدول ۱. ضرایب مسیر مستقیم مؤلفه مکتون تحقیق

ضرایب مسیر	مسیر میان مؤلفه ها
۰/۳۴۲	گرایش به نوآوری اداری -> عملکرد
۰/۳۲۲	گرایش به نوآوری فرآیندی -> عملکرد
۰/۶۳۶	گرایش به نوآوری رفتاری -> عملکرد

جدول ۲. اعداد معناداری مسیرهای مستقیم متغیرهای مکتون پژوهش

نتیجه	p-value	مقادیر t	مسیر میان متغیرها
معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۴/۵۷۴	گرایش به نوآوری اداری -> عملکرد
معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۴/۵۵۹	گرایش به نوآوری فرآیندی -> عملکرد
معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۱۳/۹۵۴	گرایش به نوآوری رفتاری -> عملکرد

قابل توجه است که آماره t (t-value) معنی دار بودن اثر مؤلفه ها را بر بیان می کند. اگر مقدار t بالاتر از ۱/۹۶ باشد یا به صورت معادل مقدار p-value پایین تر از ۰/۰۵ باشد؛ به این معنی است که اثر معنی دار است. و نیز ضرایب مسیر اگر بیشتر از ۰/۶ باشد، به این معنی است که رابطه ای نیرومند میان دو مؤلفه وجود دارد؛ اگر بین ۰/۳ تا ۰/۶ باشد، رابطه متوسط و اگر پایین تر ۰/۳ باشد، ارتباط ضعیفی وجود دارد (چین، ۲۰۰۳). اطلاعات کسب شده از مطالعه میدانی در نرم افزار SMART-PLS اجرا شد و نتیجه فرضیه ها در جدول های ۳ و ۴ و ۵ نشان داده شده است.

حال به بررسی فرضیه های پژوهش می پردازیم.

فرضیه فرعی اول: گرایش به نوآوری اداری بر عملکرد و موفقیت سازمان اثر گذار است.

نتایج جدول ۳ نشان دهنده این است که با توجه به ضریب مسیر ۰/۲۷۳ و آماره t برابر با ۳/۸۰۲ و مقدار p-value که پایین تر از ۰/۰۵ است؛ به آن معنا است که در سطح اطمینان ۹۵٪، گرایش به نوآوری اداری بر عملکرد و موفقیت سازمان ؛ اثر معنی داری دارد. پس اولین فرضیه فرعی پژوهش تائید می شود.



جدول ۳. ضریب مسیر و ضریب معنی داری فرضیه فرعی اول

مسیر میان مؤلفه ها	ضرایب مسیر	مقدار t	p-value	نتیجه فرضیه
گرایش به نوآوری اداری -> عملکرد	۰/۲۷۳	۳/۸۰۲	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.

فرضیه فرعی دوم: گرایش به نوآوری فرایندی بر عملکرد و موفقیت سازمان اثر گذار است. داده های حاصله جدول ۴ نشان دهنده این است که با توجه به ضریب مسیر ۰/۰۶۶ و آماره t برابر با ۴/۷۲۶ و مقدار p-value که پایین تر از ۰/۰۵ می باشد؛ به این معنا است که در سطح اطمینان ۹۵٪، گرایش به نوآوری فرایندی بر عملکرد و موفقیت سازمان؛ اثر معنی داری دارد. بنابراین دومین فرضیه فرعی پژوهش هم، تایید می شود.

جدول ۴. ضریب مسیر و ضریب معنی داری فرضیه فرعی دوم

مسیر میان مؤلفه ها	ضرایب مسیر	مقدار t	p-value	نتیجه فرضیه
گرایش به نوآوری فرایندی -> عملکرد	۰/۰۶۶	۴/۷۲۶	۰/۰۰۰۶	معنی دار است.

فرضیه فرعی سوم: گرایش به نوآوری فرایندی بر عملکرد و موفقیت سازمان اثر گذار است. نتایج جدول ۵ بیانگر این است که با توجه به ضریب مسیر ۰/۳۳۲ و آماره t برابر با ۵/۱۸۶ و مقدار p-value که پایین تر از ۰/۰۵ می باشد؛ به این معنا است که در سطح اطمینان ۹۵٪، گرایش به نوآوری رفتاری بر عملکرد و موفقیت سازمان؛ اثر معنی داری دارد. پس سومین فرضیه فرعی پژوهش هم، تایید می شود.

جدول ۵. ضریب مسیر و ضریب معنی داری فرضیه فرعی سوم

مسیر میان مؤلفه ها	ضرایب مسیر	مقدار t	p-value	نتیجه فرضیه
گرایش به نوآوری رفتاری -> عملکرد	۰/۳۳۲	۵/۱۸۶	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.

## ۶. بحث و نتیجه گیری

ارزیابی و سنجش خصوصیات، عوامل و شرایط تأثیرگذار بر عملکرد و موفقیت سازمان، نشان دهنده این است که گرایش کارآفرینانه در ارگان ها از مباحثی است که با رشد و توسعه تکنولوژی و تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، توسعه و پیچیده تر شدن ارگان ها، تلاش برای دستیابی سهم بازار و مزیت رقابتی، بالابردن میزان فروش و کسب سود و منفعت بیشتر و جذب و حفظ مشتری، بر ارزش و نقش آن و نیز تأثیرگذاری آن در بهبود و ارتقای اقتصادی در فکر و ذهن مدیران، پژوهشگران و کارشناسان، جایگاه خاصی به دست آورده اند. امروزه با افزایش توسعه و پیشرفت تکنولوژی روبه رو هستیم. آنچه به ارگان ها

در جهت دست یافتن به مقاصد کمک کننده خواهد بود، تحقیق، بررسی و شناخت عوامل تأثیرگذار در هدایت ارگان ها به سوی کارآفرینی و فراهم سازی گرایش کارآفرینانه است. در این جهت، رابطه گرایش کارآفرینانه با عوامل گوناگون مورد ارزیابی قرار گرفت که در این میان، بُعد سرمایه ساختاری و سرمایه اجتماعی به صورت مستقیم بر گرایش کارآفرینانه و همچنین ابعاد سرمایه اجتماعی شامل سرمایه شناختی، سرمایه رابطه ای و سرمایه ساختاری به صورت غیرمستقیم و از طریق توانایی های فعال به عنوان اثرگذارترین عوامل بر گرایش کارآفرینانه در ارگان ها مورد شناسایی واقع شد.

نتایج تحقیق فعلی که بیانگر ارزش و اثر مطلوب گرایش کارآفرینانه ارگان ها بر عملکرد می باشد، با یافته های حاصل تحقیق Alvani و Abd Elahpour (۲۰۰۸) که به مطالعه در مورد نقش سرمایه اجتماعی در کارآفرینی پرداخته بودند و نهایتاً مدلی در مورد ارتباط سرمایه اجتماعی و کارآفرینی ارائه دادند، مشابه بوده و هم خوانی دارد.

نتیجه تحقیق و مطالعه فعلی نشان دهنده رابطه مطلوب و معنادار گرایش کارآفرینانه بر عملکرد است. این نتیجه با نتایج تحقیق Shokri (۲۰۱۰) که به مطالعه ارتباط بین سرمایه اجتماعی و کارآفرینی ارگانی در بانک اقتصاد نوین شهر تهران انجام گرفته است و نمایانگر این است که بین بُعد سرمایه شناختی با کارآفرینی، همبستگی زیادی وجود دارد، مشابه نبوده و متفاوت است.

نتیجه تحقیق فعلی که بیان می کند سرمایه اجتماعی به وسیله توانایی های فعال با گرایش کارآفرینانه، رابطه مطلوب و معناداری دارد و با یافته های تحقیق Rabiee و sadeghzadeh (۲۰۱۱) که به تحلیل اثر سرمایه اجتماعی بر کارآفرینی در تعداد ۳۴ شرکت پویای کوچک و متوسط در چهارچوب مؤسسات زودبازده انجام شد، و نشان دهنده این بود که بین ابعاد سرمایه اجتماعی با کارآفرینی، ارتباط مطلوب، درست و معناداری وجود دارد مشابه است و هم خوانی دارد.

نتایج تحقیق فعلی که بیان می کند سرمایه اجتماعی به وسیله توانایی های فعال، با گرایش کارآفرینانه ارتباط مطلوب و معناداری وجود دارد و با نتیجه تحقیق Fadaei, Bashiri و Fallhi Bagheri (۲۰۱۲) که بیانگر ارتباط مطلوب و معنادار میان کارآفرینی ارگانی و سرمایه اجتماعی در بانک های غیردولتی و دولتی استان گیلان بود، شباهت و هم خوانی دارد.

نتیجه تحقیق فعلی که بیانگر تأثیر سرمایه اجتماعی بر گرایش کارآفرینانه با نقش واسطه توانایی فعال است با نتایج تحقیق Rezvani و Toghraee (۲۰۱۲) که گویای جایگاه برجسته و نمایان سرمایه اجتماعی و ابعاد آن در اقدامات بازاریابی کارآفرینانه است، به گونه ای که سرمایه اجتماعی بر عناصر ۷ گانه بازاریابی کارآفرینانه اثر مطلوب و معناداری دارد، شباهت و هم خوانی دارد.

نتایج حاصل از تحقیق فعلی که نشان دهنده اثر گذاری سرمایه اجتماعی بر گرایش کارآفرینانه به وسیله نقش واسطه توانایی های فعال است، با نتایج تحقیق Akbari و Esmaeilzadeh (۲۰۱۳) که نمایانگر این است که همه ابعاد توانایی های فعال، روی مزیت های رقابتی که از نشانه های گرایش کارآفرینی است، متمر ثمر خواهد بود، شباهت و مطابقت دارد.

تحقیق فعلی که بیانگر این است که بُعد سرمایه ساختاری، سرمایه اجتماعی به صورت مستقیم و ابعاد سرمایه شناختی، سرمایه رابطه ای، سرمایه ساختاری، سرمایه اجتماعی از طریق توانایی های فعال بر گرایش کارآفرینانه اثر مثبت و معناداری دارد، با نتایج مطالعه Nghizadeh, Seyednaghavi و Ehsani (۲۰۱۳) که بیانگر این است که توانایی های فعال، تأثیر مثبتی بر رشد توانایی نوآوری محصول دارد، مشابهت و هم خوانی دارد.

نتایج تحقیق فعلی که بیانگر این است که بُعد سرمایه ساختاری، سرمایه اجتماعی به صورت مستقیم و ابعاد سرمایه شناختی، سرمایه رابطه‌ای و سرمایه ساختاری به وسیله نقش واسطه توانایی‌های فعال بر گرایش کارآفرینانه، اثر مثبت و معناداری دارد، با یافته‌های مطالعه Moazen Jamshidi و Haghparsast Kenarsari (۲۰۱۵) شباهت و مطابقت دارد. آنها در این مطالعه که بر روی مدیران متعلق به ۴ شرکت تولیدی لوازم خانگی صورت گرفته است، بیان کردند سرمایه اجتماعی با ابعاد آن، اثر مطلوب و معناداری بر ابتکار و اندیشه خلاق کارمندان دارد.

یافته‌های به دست آمده از تحقیق فعلی با یافته‌های مطالعه Abbaszadeh, Alizadeh Aghdam, Mirzaei و (۲۰۱۵) که بیان می‌کنند بین سرمایه اجتماعی و ابعاد آن با پتانسیل کارآفرینی دانشجویان دانشگاه تبریز ارتباط مطلوب و معناداری دارد، مشابه است.

نتیجه تحقیق فعلی که نشان می‌دهد سرمایه اجتماعی به وسیله یافته‌های پژوهش کنونی رابطه مطلوب و معناداری با گرایش کارآفرینانه دارد، با یافته‌های مطالعه Pasandi, Montazeri و Alirezaei (۲۰۱۷) شباهت و همخوانی دارد. آنها بیان می‌کنند سرمایه اجتماعی، تأثیر مطلوب و معناداری بر کارآفرینی ارگانی در اشتغال‌های مورد بررسی دارد. یافته‌های پژوهش کنونی که بیانگر ارتباط مطلوب و معنادار سرمایه اجتماعی به وسیله نقش واسطه توانایی‌های فعال با گرایش کارآفرینانه است، با یافته‌های تحقیق Golard و Samadzadeh (۲۰۱۷) که بیانگر ارتباط معنادار میان سرمایه اجتماعی و کارآفرینی می‌باشد، همخوانی دارد.

یافته‌های پژوهش کنونی که بیان می‌نماید سرمایه اجتماعی از طریق توانایی‌های فعال با گرایش کارآفرینانه رابطه مطلوب و معناداری دارد، با یافته‌های تحقیق Hung و Chang, Chen (۲۰۰۸) شباهت دارد. آنها بیان داشتند که همبستگی معناداری میان سرمایه اجتماعی، گرایش کارآفرینانه و منابع ارگانی و رابطه مستقیم و معناداری میان هر سه متغیر و عملکرد کارآفرینانه وجود دارد.

یافته‌های تحقیق کنونی که رابطه مثبت و معنادار سرمایه اجتماعی از طریق نقش واسطه توانایی‌های فعال با گرایش کارآفرینانه است، با مطالعه‌ای که Stam و Elfring (۲۰۰۸) درباره گرایش کارآفرینانه و سرمایه اجتماعی با بررسی چگونگی پیکربندی ارتباطات شبکه داخلی و خارجی صنعت صورت گرفت و بیان می‌کند که چگونه ارتباط بین جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد نوین سرمایه گذاری ایجاد می‌شود، شباهت و همخوانی دارد. با به کارگیری مجموعه‌ای از داده‌های اولیه از ۹۰ شرکت نوین در صنعت نرم‌افزاری تازه تأسیس شده مبتنی بر منبع باز، یافته‌ها نشان داد ترکیبی از مرکزیت شبکه و پیوندهای ارتباطی وسیع، ارتباط کانونی را ارتقا می‌دهد. در میان مؤسساتی که دارای چندین ارتباط هستند، مرکزیت، رابطه بین جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد را تضعیف می‌کند. به طور کلی، این نتایج به درک بهتر هنگامی که محدوده شبکه، بیانگر سرمایه یا مسئولیت مؤسسات کارآفرینی است، کمک می‌کند.

یافته‌های تحقیق کنونی که بر مبنای رابطه مثبت و مطلوب و معنادار سرمایه اجتماعی از طریق نقش میانجی توانایی‌های فعال با گرایش کارآفرینانه است، با تحقیق Do (۲۰۱۰) شباهت دارد. او بیان کرد ارتباط مطلوب و معناداری بین سرمایه اجتماعی و کارآفرینی و همچنین بین سرمایه اجتماعی و نوآوری و توسعه اقتصادی وجود دارد.

یافته‌های تحقیق کنونی، با پژوهشی که Camps Martin و Marquès (۲۰۱۱) انجام دادند شباهت و مطابقت دارد. آنها به این نتیجه دست یافتند که سرمایه اجتماعی، خطرپذیری را در ارتقای فعالیت‌های نوین رواج می‌دهد و نیز

به وسیله اطمینان و ثبات در کارمندان، احساس امنیت و پذیرش چالش های تازه را ایجاد می کند و به آنها اجازه می دهد که پیشنهادات را ارائه دهند.

یافته های تحقیق کنونی که بیانگر رابطه مثبت و معنادار سرمایه اجتماعی با گرایش کارآفرینانه از طریق نقش واسطه توانایی های فعال است، با مطالعه ای که توسط Khoze Pinho (۲۰۱۱) با عنوان سرمایه اجتماعی و توانایی های فعال در عملکرد بین المللی مؤسسات کوچک و متوسط، صورت گرفت، مشابه است. او بیان کرد با هدف ایجاد توانایی های فعال نوین برای مواجهه با بازارهای آشفته و غیر قابل پیش بینی، مؤسسات کوچک و متوسط (SME) مستلزم استفاده از ارتباطات شبکه ای خود هستند که دستیابی به منابع تازه داده ها را فراهم می سازد و این توانایی های فعال ممکن است به طور مطلوب بر عملکرد بین المللی اثر گذار باشد.

یافته های تحقیق کنونی که بر مبنای رابطه مطلوب و معنادار سرمایه اجتماعی با گرایش کارآفرینانه از طریق نقش واسطه توانایی های فعال است، با یافته های تحقیق Moqbel (۲۰۱۲) مشابهت و تطابق دارد. که نتایج آنها نمایانگر این است که کارمندانی که در محیط کاری خود از مقدار بالایی از سایت های شبکه اجتماعی استفاده می کنند، از پشتیبانی بالایی برخوردار هستند و می توانند با همکاران و دوستان خود در ارتباط باشند. آنها می توانند در مبادله دانش با هم مشارکت و از این طریق به ابتکار دست یابند و این رویه موجب رفتارهای نوآورانه در بین آنها خواهد شد.

یافته های تحقیق کنونی که طبق رابطه مطلوب و معنادار سرمایه اجتماعی با گرایش کارآفرینانه به وسیله نقش میانجی توانایی های فعال است، با تحقیق Stem et al. (۲۰۱۳) شباهت و تطابق دارد. مطالعه آنها با عنوان نقش سرمایه اجتماعی در کارآفرینی و اثر آن بر ارتقا عملکرد مؤسسات کوچک صورت گرفت و نمایانگر این است که یک همبستگی مطلوب و معنادار میان سرمایه اجتماعی و ارتقای عملکرد مؤسسات کوچک وجود دارد؛ به بیان دیگر، میان سرمایه اجتماعی و کارآفرینی وجود دارد، و تنوع شبکه های اجتماعی و گستره آنها را نیز بر عملکرد کارآفرینی اثرگذار دانستند.

یافته های تحقیق کنونی که طبق ارزش سرمایه اجتماعی و رابطه مطلوب و معنادار آن با گرایش کارآفرینانه به وسیله نقش واسطه توانایی های فعال است، با یافته های تحقیق Nieto و González-Álvarez (۲۰۱۴) مشابه است. آنها بیان کردند افراد با سرمایه اجتماعی بیشتر، به کشف و استفاده از فرصت های کارآفرینانه علاقه مند هستند. علاوه بر این افراد، شبکه هایی با دیگر کارآفرینان دارند که در صدد شناخت فرصت های اشتغال و تبدیل خود به یک کارآفرین هستند.

یافته های تحقیق کنونی که طبق رابطه مطلوب و معنادار سرمایه اجتماعی با گرایش کارآفرینانه از طریق قابلیت های فعال است با تحقیقی که Chai و Tangko (۲۰۱۵) انجام دادند تقریباً تطابق و همخوانی دارد. آنها در مطالعه خود بر ارزش رهبری دانش و سرمایه اجتماعی در گرایش به کارآفرینی فروشندگان متوسط و کوچک تأکید کردند، یافته های پژوهش آنان بیانگر این بود که سرمایه اجتماعی و گرایش به کارآفرینی به طور کامل با رهبری دانش، ارتباط دارد.

یافته های تحقیق کنونی، مبتنی بر ارتباط مثبت و معنادار گرایش کارآفرینانه بر عملکرد از طریق نقش واسطه ای قابلیت های پویاست، با پژوهشی که de Lange (۲۰۱۶) تحت عنوان «پارادوکس سرمایه اجتماعی: پویایی کارآفرینی در یک گروه کوچک فناوری تمیز» انجام داد، مشابهت و تطابق دارد. در این پژوهش، نظریه ای پیشنهاد شده است که می تواند یک پارادوکس سرمایه اجتماعی سودمند باشد که در آن، روابط قوی در خوشه، منجر به پویایی و نه فروپاشی می شود.

صنعت فناوری پاک، زمینه ای را فراهم می کند که روابط محکم، ثبات شبکه را در یک خوشه کوچک جهانی ایجاد می کند، به صورتی که به یک شکل سازمانی با اهمیت درآمده است که موجب فعالیت بالایی می شود.

یافته های تحقیق کنونی با تحقیقی که Golecsi et al. (۲۰۱۷) انجام دادند، مشابهت و تطابق دارد. مقصود از پژوهش تحقیق آنها، تحلیل مقایسه شیوه نهادی و فعال به شکلی مفهومی در زمینه کارآفرینی استراتژیک بود. جایی که نقاط برجسته و همچنین محدودیت های هر دو عملکرد نظری، برجسته می شوند. تحلیل مفهومی ارائه شده و مطالعه و تحقیق بیان کرد که هر دو عملکرد، دقیقاً با هم آمیخته اند و می توانند درک بیشتری از یکدیگر درباره رفتار مؤسسات داشته باشند. شرکت ها در ساخت، رهبری و بهره مندی از توانایی پویا، چهارچوب ارگانی را برای عمل و شناخت ایجاد می کنند. مورد انتظار است که توانایی های پویا، به عنوان عاملان مؤسسه، نقش به سزایی در ایجاد، نگهداری، برهم زدن و حذف نهادها داشته باشند. بر این مبنا، ترکیب عملکردهای توانایی های نهادی و فعال، موجب درک بهتر مؤسسه، رفتار و ساختار در حوزه کارآفرینی راهبردی می شود.

#### ۷. پیشنهادهای بدست آمده از تحقیق (کاربردی)

۱- با توجه به نتایج این تحقیق که نشان می دهد توانایی پویای ارگان از نظر رفتاری و اداری و فرآیندی گرایش کارآفرینانه، نقش واسطه را اجرا می کند، پیشنهاد می شود مدیران باید نسبت به تولید و یا ارتقای توانایی های تطبیق مؤسسه با فضای بازار و توانایی جذب و استفاده از دانش برای نوآوری اقدام نمایند. آنها باید از فرصت های در حال ایجاد بازار بهره مند شوند و قدرت جذب آگاهی و دانش نوین بیرون از مؤسسه را داشته باشند و بتوانند از این آگاهی و علم جهت اجرایی کردن آن برای استفاده تجاری مطلوب استفاده کنند و قابلیت ها برای ترکیب دانش کارمندان جهت تولید دانش نوین برای ارائه محصول و یا فرآیند نوین را بهبود بخشند. لذا پیشنهاد می شود جهت کاربردی شدن و اجرای آن در ارگان ها برای استفاده از سرمایه اجتماعی و توانایی های پویا در مجموعه خود برای ایجاد گرایش کارآفرینی در کارمندان، ابتدا باید نظام، تشکیلات، نمودار ارگانی، تکنیک ها و فرآیندهای خود را بر مبنای خلاق بودن، نوآور، پویا و کارآفرین بودن مورد تحقیق و بررسی، بازنگری و اصلاح و یا طراحی قرار بگیرند.

۲- با توجه به نتیجه این پژوهش؛ سرمایه شناختی، انعکاسی از میزان تعهد و حمایت اعضاء تیم از مقصود و رسالت خود می باشد. عمده ترین وجه های عنصر شناختی شامل: اهداف مشترک، زبان و رمزهای مشترک، حکایات مشترک، مقاصد مشترک، احساس وحدت و یگانگی به تمامی اعضاء تیم می بخشد و آنها را در دستیابی به نتیجه مثبت و مورد نظر متحد می نماید. زبان مشترک قابلیت ترکیب داده ها و تسهیم کردن آن بین اعضاء تیم را بیشتر می کند و موجب تلقین احساس یگانگی و وحدت به اعضاء تیم می شود. لذا پیشنهاد می شود جهت کاربردی شدن و اجرای آن در ارگان ها مدیران باید نسبت به بازنگری و تصحیح فرآیند های موجود و یا ایجاد فرآیند های نوین کاری در داخل مؤسسات مالی اقدام کنند. همچنین ارگان ها و مؤسسات قبل از آغاز هر فعالیتی، کارمندان خود را طبق نحوه انجام اهداف، مأموریت و اقدامات و وظائف، آموزش داده و توجیه کنند.

۳- با توجه به نتایج تحقیق، عنصر رابطه ای سرمایه اجتماعی، نشان دهنده نوعی ارتباطات شخصی است که افراد، مبنای پیشینه تعامل های شان با یکدیگر ایجاد می کنند. عمده ترین جنبه های بعد ارتباطی شامل این موارد است:

اعتماد: تحقیقات پیشین بیان می کنند که در محیط های اجتماعی که میزان بالایی از اطمینان وجود دارد، افراد علاقه زیادی به تبادل اجتماعی، ارتباطات زیادتر و تعاملات همکارانه دارند که این امر به نوبه خود، موجب ساده تر شدن جریان اطلاعات در ارگان و اشتراک و تولید دانش می گردد. از این رو پیشنهاد می شود جهت کاربردی شدن و اجرای آن در ارگان ها، مدیران باید فرهنگ اطمینان را در سازمان خود پی ریزی نمایند.

الزامات و انتظارات نقش: الزامات موجب فراهم شدن انتظارات در درون ارتباطات شخصی و بین گروهی می شود که می تواند بر میزان دسترسی و تمایل افراد و گروه ها به دلیل ارتباطات مؤثر و بهبود سرمایه اجتماعی اثربخش باشد. از این رو پیشنهاد می شود جهت کاربردی شدن و اجرای آن در ارگان ها، مدیران باید دستورالعمل ها و شیوه نامه هایی که موجب ایجاد جو اعتماد و اطمینان در سازمان می گردند را ابلاغ نمایند.

۴- با توجه به یافته پژوهش، علاوه بر پیشنهادهای ذکر شده در بند یک برای این فرضیه، سازمان ها، کارمندان را تشویق به ابداع، خلاقیت، نوآفرینی و نوآوری، آینده نگری و خطرپذیری نمایند و با ارائه پیشنهادات، ایده و ابتکار و خلاقیت نوین و کاربردی از سوی کارمندان، آنان را با توجه و تشکر، مورد تقدیر و تشویق قرار دهند.

۵- با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهاد می شود جهت کاربردی شدن و اجرای آن، بخش های مطالعه و توسعه را تأسیس نموده و کارمندان با معلومات علمی و با سابقه را در آن به کار گیرند. همچنین آنها باید ضوابط پرداخت پاداش های مادی و معنوی را برای تشویق و ایجاد انگیزه در کارمندان این بخش ها ایجاد کنند و از سوی دیگر، فرآیندهای انجام کار در این قسمت ها را به شکلی طراحی کنند که مدیران این واحد ها به صورت مستقیم و بدون واسطه تحت نظر مدیر عالی ارگان قرار گیرند، تا در مواقع خاص و ضرور از زمان بیشترین استفاده شود. همچنین حمایت منابع اقتصادی این قسمت ها در نظام و تشکیلات و فرآیندها به طور خاصی مشاهده شده و سازوکار و ملاحظات ضروری در نظر گرفته شود.

۶- با توجه به نتایج این مطالعه و پژوهش، پیشنهاد می شود جهت کاربردی شدن و اجرای آن، توانایی های پویا، توسط اداره کنندگان و کارشناسان، شناسایی و برای بهتر شدن آنها در کارمندان، اقدامات لازم اجرا شود. همچنین مدیران باید از گرایش کارآفرینی و انجام فعالیت های کارآفرینی کارمندان، طرفداری و پشتیبانی نمایند؛ در غیر این صورت، کارآفرینی ضعیف و یا موجب شکست شده و همچنین کارمندان کارآفرین، دچار تکرار می شوند و یا ارگان و گروه را ترک خواهند کرد. ارگان ها باید آن چیزی که در مورد محصول یا خدمت، برای مراجعین با اهمیت و توجیه کننده است (مانند کیفیت، نوآوری و...) را مشخص و ارتقاء دهند.

## ۸. پیشنهاد برای پژوهش های آتی

- ۱- همین پژوهش در سایر مؤسسات و ارگان های متوسط و بزرگ نیز انجام شود.
- ۲- نقش واسطه عوامل، نظیر رهبری دانش، سبک های مدیریت، دین و .. مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد.
- ۳- پیشنهاد می شود این مدل در دیگر سازمان ها نیز اجرا شود.
- ۴- در مورد اثر بخشی زیر مؤلفه های سرمایه شناختی و رابطه ای (مخصوصاً فرهنگ، اطمینان، ارتباطات غیر رسمی، رفتارها و ارزش ها) بر گرایش کارآفرینانه در ارگان ها و مؤسسات بررسی بیشتری صورت گیرد.
- ۵- در مورد میزان اثرگذاری نژاد و زبان بر گرایش کارآفرینی مطالعه شود.

## منابع و مراجع

۱. Abbaszadeh, M., Alizadeh Aghdam, M. B., & Mirzaei, M. (2015). Investigating the role of social capital in the development of entrepreneurship potential (case study: Tabriz University students). *Sociology of Economy and Development*, 4(2), 75-103. (In Persian)
۲. Akbari, M., & Esmaeilzadeh, M. (2013). The role of dynamic capabilities in creating competitive advantage. *Business Management Perspective*, 15, 127-144. (In Persian)
۳. Alvani, S. M. & Abd Elahpour M. (2008). The Role of social capital in entrepreneurship. *Journal of Business Management Perspective (Management Perspective)*, 8(27), 5-26. (In Persian)
۴. Bashiri, M. S., Fadaei, M., & Fallahi Bagheri. E. (2012). Investigating the relationship and mutual impact of organizational entrepreneurship and social capital (a case study in private and state banks in Gilan province). *The second student entrepreneurship conference of the country*, Tehran, Shahid University. (In Persian)
۵. Camps Martin, S., & Marquès i Gou, P. (2011). Social capital and innovation: exploring intra-organizational differences. © *UAM-Accenture Working Papers*, 2011, núm. 07, 39 p.
۶. Chen, M. H., Chang, Y. C., & Hung, S. C. (2008). Social capital and creativity in R&D project teams. *R&D Management*, 38(1), 21-34.
۷. Chotiganta, P. (2020). *The study of KPI and OKR in the employees' performance evaluation in Thai context*. Fulfillment of the requirements for the degree of master of Management College of management Mahidol University
۸. de Lange, D. E. (2016). A social capital paradox: Entrepreneurial dynamism in a small world clean technology cluster. *Journal of Cleaner Production*, 139, 576-585.
۹. Do, S. G. (2010). Impacts of social capital on entrepreneurship, innovation, and economic development in the knowledge economy. *George Mason University*.
۱۰. Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Penguin.
۱۱. Drehem, B. M., & Vanany, I. (2020). Strategic Analysis on Start-Up Business Using Objectives and Key Results Method in Rumah Kapas Holding. *IPTEK Journal of Proceedings Series*, (3), 223-227.
۱۲. Golard, P., & Samadzadeh, M. (2017). Investigating the impact of social capital on entrepreneurship and organizational citizenship behavior (case study: secondary school teachers in Tehran). *The third international conference on management, accounting and knowledge-based economy with an emphasis on resistance economy*, Tehran, Allameh Majlisi University. (In Persian)
۱۳. Kanket, W. (2019). *Experimental research on employee performance review using knowledge management oriented OKRs approach in comparison to KPI approach*. This independent study manuscript presented to the graduate school of Bangkok University in partial fulfillment of the requirements for the degree master of management (business innovation)
۱۴. Khalilazar, S., & Shami Zanjani, M. (2016). Identifying and weighting of key performance indicators of knowledge management 2.0 in organizations. *Iranian Journal of Information Processing and Management*, 32(2), 349-376. (In Persian)
۱۵. Moazen Jamshidi, M. H., & Haghparast Kenarsari, N. (2015). Measuring the impact of social capital on employee morale (case study: electrical and electronic home appliance manufacturing companies in Iran). *Social Capital Management*, 2(1), 49-74. (In Persian)

۱۶. Montazeri, M., Pasandi, N., & Alirezaei A. (2017). The effect of social capital on organizational entrepreneurship (Case Study: small and medium – size businesses). *Social Capital Management*, 3(4), 583-605. (In Persian)
۱۷. Moqbel, M. (2012). *The Effect of the use of social networking sites in the workplace on job performance*. Doctoral dissertation, Texas A&M International University. (In Persian)
۱۸. Naghizadeh, M., Seydnaghavi, M. A., & Ehsani, R. (2013). The effects of dynamic capabilities on product innovation capability in Iranian pharmaceutical firms. *Innovation Management Quarterly*, 29(3), 27-51. (In Persian)
۱۹. Nieto, M., & González-Álvarez. N. (2014). *Social capital effects on the discovery and exploitation of entrepreneurial opportunities*. New York: Springer Science+Business.
۲۰. Parchamijalal, M., & Shiasi, A. (2021). A Comprehensive Study of Characteristics of Construction Organizations and Projects KPIs. *Sharif*, 37.2(1.2), 119-132. (In Persian).
۲۱. Rabiee, A., & Sadeghzadeh, H. (2011). A Study of Social Capital's Effect on Entrepreneurship. *Social welfare*, 11(41), 191-221. (In Persian)
۲۲. Rezvani M., & Toghraee M. T. (2012). The role of organizational social capital in organizational innovation orientation in knowledge-based enterprises (Case of: university of Tehran, science and technology park). *Transformational Management Journal (Journal of Management Research)*, 3(6), 28-53. (In Persian)
۲۳. Shiroyehzad, H., Sharifi Darani, S., & Nasr Esfahani, A. (2014). Identifying and prioritizing key performance indicators with the help of a balanced scorecard and decision making with multiple criteria, a case study of the central post office of Isfahan province. *The second national industrial and system engineering conference*, Islamic Azad University, Najafabad Branch, 2 January (In Persian)
۲۴. Shokri, E. (2010). *Examining the relationship between social capital and organizational entrepreneurship (a case study of Tehran's New Economy Bank)*. Master Thesis, Shahed University. (In Persian)
۲۵. Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra- and extraindustry social capital. *Academy Management Journal*, 51(1), 97-111.
۲۶. Stray, V., Moe, N. B., Vedal, H., & Berntzen, M. (2022). Using objectives and key results (OKRs) and slack: a case study of coordination in large-scale distributed agile. *In Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences*.