



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی-پژوهشی

سال چهارم، شماره‌ی هشتم، نیمه‌ی دوم ۱۳۹۱

## مدل یابی تأثیر ابعاد کارآفرینی استراتژیک؛ مطالعه‌ی موردی

### گروه پیمان آمل

صادق علی موحد منش\*

علی اکبر آقاجانی افروزی\*\*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۱۲/۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۸/۳۰

#### چکیده

هدف از انجام تحقیق حاضر بررسی میزان به کارگیری ابعاد کارآفرینی استراتژیک است. برای دسترسی به هدف مذکور، از مدل آریلند و همکارانش شامل پنج بعد تفکر کارآفرینانه، فرهنگ کارآفرینانه، رهبری کارآفرینانه، خلاقیت و نوآوری، و مدیریت استراتژیک منابع استفاده شده است. در مقاله‌ی حاضر از روش ترکیبی کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد و ابزار گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته استفاده شده است که پایایی ابزار با ضریب آلفای ۰/۹۷۵۸ درصد مورد تأیید قرار گرفت. جامعه‌ی تحقیق شامل پرسنل با مدرک دانشگاهی گروه پیمان آمل بوده است. برای آزمون فرضیات از آزمون‌های آلفا، فریدمن و مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و Lisrel استفاده شد. نتایج آزمون کلیت مدل معادله‌ی ساختاری تأثیر مؤلفه‌های کارآفرینی استراتژیک در گروه پیمان آمل را مورد تأیید قرار داد که اثرگذاری تمامی متغیرهای مدل مورد تأیید قرار گرفت و متغیر رهبری کارآفرینانه با ضریب ۰/۹۱ درصد دارای بیش‌ترین تأثیر بوده است.

**واژه‌های کلیدی:** مدل یابی، ابعاد، کارآفرینی، استراتژیک، گروه پیمان آمل

---

\* نویسنده مسئول - استادیار گروه اقتصاد دانشگاه پیام نور [Email: Movahedmanesh@yahoo.com](mailto:Movahedmanesh@yahoo.com)

\*\* مربی گروه مدیریت دانشگاه پیام نور

## ۱- مقدمه

امروزه با توجه به روند روزافزون تغییر و تحولات محیطی، سازمان ها و شرکت ها، برای پاسخ گویی اثربخش به نیازهای محیطی خویش نیازمند کارآفرینی استراتژیک هستند. کارآفرینی و مدیریت استراتژیک به رشد و تولید ثروت منجر می شوند (آمیت و زوت، ۲۰۰۱؛ کرتو و همکاران، ۲۰۰۱ و ایرلند و همکاران، ۲۰۰۳).<sup>۱</sup> کارآفرینی به طور فزاینده‌ای به عنوان محرکی برای تولید ثروت و توسعه ی اقتصادی به شمار می آید و در اقتصادهای توسعه یافته نیز به عنوان نتیجه ی فعالیت مستقل شرکت ها به شمار می آید (پنگ، ۲۰۰۱).<sup>۲</sup> از طرف دیگر، مدیریت استراتژیک باعث درک دلایل تمایز میان شرکت ها در محتوای اقتصادی کشورهای مختلف در زمینه ی تولید ثروت می شود (فارجون، ۲۰۰۲).<sup>۳</sup> تولید ثروت و رشد شرکت با هم مرتبط هستند. در مجموع، رشد مؤثر به شرکت ها کمک می کند تا ثروت را با استفاده از صرفه جویی های اقتصادی ناشی از مقیاس و هم چنین قدرتمند شدن در بازار ایجاد کنند. این نتایج، ارزش افزوده ی تولید به شمار می آیند و در دستیابی به مزیت رقابتی کمک می کنند. علاوه بر این، ثروت، احتمال تخصیص منابع برای تحریک بیش تر رشد را موجب می شود (ایرلند و همکاران، ۲۰۰۳).<sup>۴</sup> در این میان برخی از محققان، تفکر پایه‌ای درباره ی کارآفرینی و مدیریت استراتژیک را منسجم و یک پارچه کردند (ایرلند و همکاران، ۲۰۰۱؛ هیت، ایرلند و کمپ و همکاران، ۲۰۰۱، ۲۰۰۲).<sup>۵</sup> هدف اولیه ی آنان شناسایی تئوریکی سؤالات مربوط به تولید ثروت برای کمک به ارتقا و درک تولید ثروت در شرکت های موجود و مخاطره پذیر جدید بود. در تحقیق حاضر اعتقاد بر این است که کارآفرینی و مدیریت استراتژیک بر روی چگونگی ایجاد تغییر از سوی شرکت ها (تطبیق یا جست و جو) با استفاده از فرصت های منتج از عدم اطمینان در محیط خارجیشان تمرکز می کنند (هیت، و همکاران، ۲۰۰۱ و ایرلند و همکاران، ۲۰۰۱).<sup>۶</sup> بنابراین، شرکت ها، با شناسایی فرصت ها در محیط خارجیشان و سپس توسعه ی

1 -Amit and Zott, Certo et al, Ireland et al

2 -Peng

3 -Farjoun

4 -Ireland et al

5 -Ireland et al, Hitt, Ireland, Camp et al

6 -Hitt, et al, Ireland et al

مزیت های رقابتی برای استفاده از آن ها، ثروت ایجاد می کنند(هیت، ایرلند، کمپ و همکاران، ۲۰۰۱ و ایرلند و همکاران، ۲۰۰۱).<sup>۱</sup>

برخی محققان، عنوان کردند که کارآفرینی استراتژیک شامل انجام فعالیت های کارآفرینانه با دیدگاه های استراتژیک است(هیت، و همکاران، ۲۰۰۱).<sup>۲</sup> شرکت ها می توانند فرصت ها را شناسایی کنند، اما ظرفیت بالقوه ی ایجاد ثروت آن ها را تشخیص نمی دهند؛ بنابراین تحت نظر سهامداران هستند. به صورت مشابه، شرکت ها با مزیت های رقابتی موجود اما بدون فرصت های جدید شناسایی شده با پیگیری و استفاده از این مزیت ها، سهامداران شان را در معرض افزایش ریسک ناشی از تغییرات در بازار که ممکن است نرخ ایجاد ثروت را کاهش دهد یا حتی نرخ ثروت ایجاد شده قبلی را کاهش دهد قرار می دهند. ثروت فقط هنگامی که شرکت ها رفتار مؤثر جست و جوی فرصت(کارآفرینی) را با رفتار جست و جوی مزیت(مدیریت استراتژیک) ترکیب می کنند، ایجاد می شود(دیلی، و همکاران، ۲۰۰۲؛ لومپکین و دس، ۱۹۹۶؛ شارما و کریسمن، ۱۹۹۹ و اسمیت و گرگوریا، ۲۰۰۲).<sup>۳</sup> شاین و ونکاتارامن عنوان کردند که کشف و استفاده از فرصت های سودآور مبنایی برای تولید ثروت از طریق کارآفرینی است(شاین و ونکاتارامن، ۲۰۰۰).<sup>۴</sup> این دو دیدگاه با شناخت فرصت در مرکز فعالیت کارآفرینانه موافق هستند(براون و ایزن هارت، ۲۰۰۰ و مک کلاین، بات و باج، ۲۰۰۰).<sup>۵</sup> در واقع توانایی تولید ثروت اضافی به وسیله ی شرکت ها و افراد با مهارت های خبره، حس و فکر ربودن فرصت های کارآفرینی را مطرح می کند(تیس، ۱۹۹۸).<sup>۶</sup> بنابراین، هم جست و جوی فرصت (کارآفرینی) و هم جست و جوی مزیت(مدیریت استراتژیک) رفتارهایی هستند که برای تولید ثروت ضروری هستند. با وجود این هیچ یک به تنهایی کافی نیستند(آمیت و زوت، ۲۰۰۱؛ هیت و ایرلند، ۲۰۰۰ و مک گرس و مک میلان، ۲۰۰۰).<sup>۷</sup> از این رو انسجام دانش درباره ی کارآفرینی و مدیریت استراتژیک برای

1 -Hitt, Ireland, Camp et al, Ireland et al

2 -Hitt, et al

3 -Daily, et al, Lumpkin and Dess, Sharma and Chrisman, Smith and Gregoria

4 -Shane and Venkataraman

5 -Brown and Eisenhardt, Mc Cline, Bhot and Baj

6 -Teece

7-Amit and Zott, Hitt and Ireland, Mc Grath and Mac Millan

پیشرفت درکمان درباره ی چگونگی تولید ثروت در شرکت های فعلی و مخاطره پذیر مهم است (شین و ونتکاتارامن ، ۲۰۰۰)<sup>۱</sup>. نتایج تحقیقات نشان می دهند که چگونه شرکت درگیر اجرای نقش های حساسی هستند تا بتوانند بر تهدیدات رقابتی عصر حاضر غلبه کنند (کاسیلاس و همکاران، ۲۰۱۰)<sup>۲</sup>.

ضرورت کارآفرینی استراتژیک، مدیران گروه پیمان را بر آن داشت که علی رغم رضامندی از وضعیت موجود شرکت در بازار اقتصادی، برای شناسایی و به کارگیری فرصت ها موجود در بازار رقابتی شرکت و مزایای آینده پیشروی شرکت، عوامل مؤثر بر کارآفرینی استراتژیک را شناسایی کنند و میزان به کارگیری آن ها را در این شرکت بسنجد و در ادامه اقدامات مقتضی برای رسیدن به وضعیت بالقوه ی شرکت را مشخص و برنامه ریزی کنند. بر این اساس محقق ضمن مرور مستند بر پژوهش های موضوعی مربوط، مدل مفهومی پنج بعدی ایرلند و همکارانش را به عنوان مدل تحقیق انتخاب کرده است که شامل ابعاد: تفکر کارآفرینانه، فرهنگ کارآفرینانه، رهبری کارآفرینانه، خلاقیت و نوآوری، و مدیریت استراتژیک منابع است.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه ی تحقیق

کارآفرینی شامل یک پارچه کردن منابع و به کارگیری آن ها برای ایجاد یک پیکره ی صنعتی و سازمانی است (اسکون هوون و رومانل، ۲۰۰۱)<sup>۳</sup>. استفاده از فرصت های کارآفرینانه به تلاش های شرکت برای ایجاد مزیت رقابتی و ثروت کمک می کند (دی و وندلر، ۱۹۹۸)<sup>۴</sup>. یک نوع مشخص رهبری، رهبری کارآفرینانه است که توانایی تأثیر بر دیگران همراه با اداره ی استراتژیکی منابع برای تأکید رفتار جستجوگر فرصت و مزیت، است (کوپن و اسلوین ، ۲۰۰۲)<sup>۵</sup>. تحقیقات نشان داده که مبنای عملکردهای متفاوت شرکت ها بر اساس تولید ثروت است. مدارک نشان می دهد که استفاده ی شرکت ها از منابع خصوصی خود اثر قوی تری بر عملکرد دارد (به جای

---

1 -Shane and Venkataraman

2 - Casillas et al

3 -Schoonhoven and Romanell

4 -Day and Wandler

5 -Covin and Slevin

این که شرکت از ویژگی های صنعتی استفاده کند (بارنی و آریکان، ۲۰۰۱)<sup>۱</sup>. برآش و آرتز دریافتند که منابع خاص شرکت برای عملکرد مؤثر در صنعت نیازمند می باشند و می توانند در جهت حمایت از یک مزیت رقابتی استفاده شوند (بروش و آرتز، ۱۹۹۹)<sup>۲</sup>. هیت و همکارانش دریافتند که سرمایه ی انسانی اثرات مستقیم و غیر مستقیمی از طریق تعاملات با استراتژی بر عملکرد شرکت می گذارد (هیت و همکاران، ۲۰۰۱)<sup>۳</sup>. در پژوهش برج و همکارانش، ارتباط میان منابع شرکت و گرایش های استراتژیک در شرکت های کوچک مورد بررسی قرار گرفت. نتیجه نشان داد: شرکت های مدیریتی از استراتژی های بازار برای تجزیه و تحلیل استفاده کرده اند و شرکت هایی هم که منابع کمی دارند فاقد استراتژی هستند (بورچ و همکاران، ۲۰۰۰)<sup>۴</sup>. انتریالگو، فرناندز و وازکوئتز<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) دریافتند، که انعطاف پذیری، افق برنامه ریزی ریزی استراتژیک و هم چنین درگیری کارکنان در فعالیت های استراتژیک سازمان، تأثیر به سزایی بر درجه ی کارآفرینی شرکت ها دارد. مک گراث و مک میلان معتقدند که برای استقرار کارآفرینی استراتژیک موفق، یک تفکر کارآفرینانه مورد نیاز است. آنان، کارآفرینی را به عنوان یک روش تفکر درباره ی کسب و کار با تمرکز و تأکید بر مزایای عدم اطمینان مطرح می کنند (مک گروس و مک میلان، ۲۰۰۲)<sup>۶</sup>. تفکر کارآفرینانه به عنوان اولین و مهم ترین عامل دستیابی به کارآفرینی استراتژیک مطرح بوده است (ایرلند، هیت و سیرمون، ۲۰۰۳). بر این اساس، استراتژی های موفق آینده درباره ی تفکر کارآفرینانه، بهترین مطالب را درباره ی مدل های قدیمی یعنی توانایی ایجاد یک حس مشترک، اقدام سریع و انعطاف پذیری تحت شرایط بسیار نامعین مطرح می کنند (مک گروس و مک میلان، ۲۰۰۰)<sup>۷</sup>.

---

1 -Barney and Arikan

2 -Brush and Artz

3 -Hitt et al

4 -Borch et al

5 Entrialgo and Ferna´ndez and Va´zquez

6 -Mc Groth and Mc Millan

7 -Mc Groth and Mc Millan

یک تفکر کارآفرینی، هم پدیده‌ای فردی و هم اجتماعی است. هم‌چنین یک تفکر کارآفرینانه، هم برای کارآفرینان مستقل و هم مدیران و کارکنان شرکت های فعلی برای اقدام کارآفرینانه مهم است (کوپن و اسلوین ، ۲۰۰۲)<sup>۱</sup>. بنابراین، یک تفکر کارآفرینانه می‌تواند به تولید یک مزیت رقابتی کمک کند (مایلز، هیارد، مایلز و اسنو ، ۲۰۰۰)<sup>۲</sup> و برای کارآفرینی استراتژیک ضروری است. تفکر کارآفرینانه تنها راه دستیابی به مزیت در دنیای کسب و کار رقابتی نیست، ولی عاملی است که موفقیت های آتی را در رقابت های کسب و کار ایجاد می کند (وب و ایرلند، ۲۰۰۹)<sup>۳</sup>.

**فرهنگ کارآفرینانه**، سیستمی از ارزش ها و اعتقادات مشترک است که فعالیت های اعضای شرکت را برای ایجاد هنجارهای رفتاری شکل می‌دهد (دس و پیکنز، ۱۹۹۹)<sup>۴</sup>. فرهنگ شرکت بر انتظارات سازمانی اعضای داخلی شرکت از هم دیگر و هم چنین انتظاراتشان از تعاملات با سهامداران خارجی شرکت (عرضه‌کننده‌ها- مشتریان) اثر می‌گذارد. یک فرهنگ کارآفرینانه ی مؤثر براساس انتظارات چندگانه مشخص می شود و تلاش های شرکت برای اداره ی منابع به صورت استراتژیکی را تسهیل می‌کند. با تعهد به توجه یکسان به رفتارهای فرصت‌جویانه و مزیت‌جویانه، یک فرهنگ کارآفرینانه ی مؤثر باعث می‌شود که ایده‌های جدید و خلاق و ریسک‌پذیر تشویق و شکست تحمل شود؛ یادگیری ارتقا داده شود، تولید، فرآیند و مدیریت نوآوری‌ها پشتیبانی گردد و تغییر مداوم به عنوان یک انتقال دهنده ی فرصت ها نگریسته شود. بنابراین یک فرهنگ کارآفرینانه، تحقیق مداوم درباره ی فرصت های کارآفرینی برای استفاده به صورت مزیت های رقابتی مداوم را پشتیبانی می‌کند (مک گروس و مک میلان، ۲۰۰۰)<sup>۵</sup>. بیوجلسدیک در پژوهشی که انجام داده است به بررسی ارتباط میان فرهنگ کارآفرینانه و رشد اقتصادی پرداخته است. نتیجه نشان داد که تفاوت در رشد اقتصادی اروپا می تواند از تفاوت در فرهنگ کارآفرینانه به روشی غیرمستقیم ناشی شود (بوگلس دیجک، ۲۰۰۷)<sup>۶</sup>.

---

1 -Covin and Slevin

2 -Miles, Heppard, Miles and Snow

3 - R. Duane Ireland and Justin W. Webb

4 -Dess and Picken

5 -Mc Groth and Mac Millan

6 -Beugelsdijk

اشخاص با یک تفکر کارآفرینانه، در جستجوی فرصت های کارآفرینانه فعلی در محیط های نامطمئن کسب و کار و سپس تعیین ظرفیت های مورد نیاز برای موفقیت در استفاده از آن ها هستند (کوپن و اسلوین ، ۲۰۰۲ و مک گروس و مک میلان، ۲۰۰۰)<sup>۱</sup>. تفکر کارآفرینانه بر ژرفنگری نسبت به آینده متمرکز است؛ پیش از آن که آن اتفاق بیفتد. آن دربرگیرنده ی فرآیندی است که سناریوهای متفاوت را می سازد (زهرا و نامبیسان، ۲۰۱۲)<sup>۲</sup>.

بنابراین فرهنگ کارآفرینانه و تفکر کارآفرینانه به طور تفکیک ناپذیری همبستگی نزدیکی دارند. رهبران، مسؤول توسعه و پرورش یک فرهنگ کارآفرینانه- تفکر کارآفرینانه هستند تا کارآفرینی استراتژیک بتواند با موفقیت استفاده شود. رهبری مؤثر، با موفقیت شرکت ها در ابعاد و انواع مختلف در ارتباط است (دیلی و همکاران ، ۲۰۰۲)<sup>۳</sup>. تسلط بر شک و پرسش، چگونگی درک رهبران از کسب و کارشان و ارزیابی تصمیمات مربوط به تخصیص منابع را توضیح می دهد (پروهالد و بتیس، ۱۹۸۶)<sup>۴</sup>. مفروضات کلیدی درباره ی صنایع و بازارهایی که بر رفتارهای جستجوگر فرصت و مزیت اثر می گذارد، باید به صورت مداوم به منظور تضمین اعتبار و ارزش آن ها مورد سؤال و تردید قرار گیرد. رهبران کارآفرین مفروضات پایه ای منطق موجود را برای مشخص کردن موفقیت شرکت در برخورد با شناسایی فرصت های کارآفرینانه قابل ارزش، ارزیابی می کنند. رهبران کارآفرین سؤالاتی درباره ی امکان موفقیت بازارهایی که شرکت در آن ها رقابت می کند، مقصد شرکت، چگونگی تعریف موفقیت و ارتباطات شرکت با سهامداران مختلفشان دارند. رهبران کارآفرین مؤثر اعتقاد دارند که برای ایجاد ارزش بیش تر، شرکت ها باید از نظر استراتژیکی کارآفرین باشند (کوپن و اسلوین ، ۲۰۰۲)<sup>۵</sup>. در پژوهش ایگرز و لیسلی، ۳۴ مهارت برای اجرای رهبری کارآفرینانه مطرح شده که از میان آن ها، پنج مهارت مدیریت مالی، توانایی برقراری ارتباط هم درونی و هم بین فردی، دادن انگیزه به دیگران برای دستیابی به چشم انداز، داشتن چشم انداز و

---

1 -Covin and Slevin, Mc Groth and Mc Millan

2 - Zahra and Nambisan

3 -Daily et al

4 -Prohalad and Bettis

5 -Covin and Slevin

دادن انگیزه به خود از همه مهم تر عنوان کرده اند( ایگرز و لتی، ۲۰۰۰)<sup>۱</sup>. هم چنین وب، کچن و ایرلند<sup>۲</sup> در پژوهشی در سال ۲۰۱۰ به بررسی شکل گیری روند استراتژیک شدن شرکت ها پرداخته اند که یک پروسه ی سه بخشی را برای یک رهبری کارآفرینانه در شرکت ها مشخص کرده اند. آنان بیان داشته اند که یک رهبری استراتژیک کارآفرینانه ابتدا باید دارای گرایش به کارآفرینی را ایجاد کند، سپس نوعی توازن میان رفتار کارآفرینانه و جست و جوی کارآفرینانه برقرار کند که حاصل این دو مرحله به نوآوری مداوم در شرکت و کارآفرینی استراتژیک در سازمان می انجامد.

**خلاقیت** برای شرکت هایی که در بازارهایی با فرصت های متعددی برای تمایز کالاها یا خدمات فعالیت می کنند به طور قابل توجهی مهم است(بارنی و آریکان، ۲۰۰۱)<sup>۳</sup>.

خلاقیت به عنوان نوعی دیدگاه درباره کاری که به تولید ایده ها، فرآیند یا راه حل های مناسب و جدید می انجامد تعریف می شود(پری اسمیت و شلی، ۲۰۰۳، ۹۰)<sup>۴</sup>. خلاقیت به جای این که نتیجه ی یک فعالیت مستقل باشد یک فرآیند مداوم است.

مهارت های خلاقیت شامل توانایی اداره ی مجموعه اطلاعات شرکت برای قضاوت، هم زمان با افزایش پیچیدگی شناخت الگوی فرصت ها است(اسمیت و گرگوریا دی، ۲۰۰۲)<sup>۵</sup>. خلاقیت پایه ای برای نوآوری است و هنگامی که منابع به صورت استراتژیکی اداره شوند خلاقیت مورد حمایت قرار می گیرد. حداقل دو نوع نوآوری که شرکت ها می توانند ایجاد کنند وجود دارد. نوآوری های تخریبی و مداوم(کریستن سن، ۱۹۹۷)<sup>۶</sup>. نوآوری تخریبی تغییرات متحول کننده ای در بازارها ایجاد می کند؛ در حالی که نوآوری مداوم به تغییر تدریجی می انجامد( تاشمن و ارایلی، ۱۹۹۶)<sup>۷</sup>. جریان تدریجی نوآوری به عنوان یکی از عوامل کارآفرینی استراتژیک مورد توجه بسیاری از مدیران قرار دارد

---

1 -Eggers and Leathy

2 Webb, Ketchen and Ireland

3 -Barney and Arikan

4 -Perry- Smith and Shalley

5 -Smith and Di Gregorio

6 -Christensen

7 -Tushman and o`Reilly



(ایرلند و وب، ۲۰۰۷). از سویی دیگر نیز برخی از محققین معتقدند یکی از مزایای نوآوری و نوجویی، آسان کردن تفکر استراتژیک است که این ویژگی در سازمان هایی که دارای برنامه ی استراتژیک موفق بوده اند به خوبی مشهود بوده است(زاهرا و نامبسیا، ۲۰۱۲).

### ۳- اهداف و سؤالات تحقیق

در تحقیق حاضر به بررسی میزان به کارگیری ابعاد کارآفرینی استراتژیک در گروه پیمان آمل پرداخته شده است. بر این اساس اهداف اصلی و فرعی تحقیق حاضر مطابق آنچه در مدل مفهومی هم آمده است بدین شرح خواهد بود: **هدف اصلی** تحقیق عبارت است از: ♦- بررسی میزان به کارگیری ابعاد کارآفرینی استراتژیک در گروه پیمان آمل. بر اساس هدف اصلی فوق، **اهداف فرعی** تحقیق حاضر عبارتند از: ♦- بررسی میزان به کارگیری ابعاد تفکر کارآفرینانه، فرهنگ کارآفرینانه، رهبری کارآفرینانه، خلاقیت و نوآوری، و مدیریت استراتژیک منابع در گروه پیمان آمل.

در تحقیق حاضر با توجه به این که از مدل استاندارد استفاده شد و جهت رابطه و اثرگذاری میان متغیرها مشخص و قابل پیش بینی است، به بیان فرضیات ویژه ی تحقیق مطابق مدل مفهومی خواهیم پرداخت(بازرگان و دیگران، ۱۳۷۷، ۳۷؛ ظهوری و ۱۳۷۸، ۶۰).<sup>۱</sup>

**فرضیه ی اصلی** تحقیق عبارت است از: ♦- میزان به کارگیری ابعاد کارآفرینی استراتژیک در گروه پیمان آمل در حد مطلوبی است.

**فرضیات فرعی** تحقیق مطابق مدل مفهومی تحقیق عبارتند از: ♦- میزان به کارگیری هر یک از ابعاد تفکر کارآفرینانه، فرهنگ کارآفرینانه، رهبری کارآفرینانه، خلاقیت و نوآوری، و مدیریت استراتژیک منابع در گروه پیمان آمل در حد مطلوبی است.

#### ۴- روش شناسی تحقیق

روش تحقیق حاضر از نوع ترکیبی است که از روش های کتابخانه ای برای شناسایی و تعریف متغیرها و از روش میدانی برای سنجش متغیرهای مذکور در دنیای واقعی استفاده شده است. در گروه بندی دیگر چنان چه طبقه بندی تحقیقات بر حسب هدف را مدنظر قرار دهیم، تحقیق حاضر در زمره ی تحقیقات کاربردی قرار دارد، چنان چه طبقه بندی انواع تحقیقات بر اساس ماهیت و روش مدنظر قرار گیرد، روش تحقیق حاضر از لحاظ ماهیت در زمره ی تحقیقات توصیفی و غیرآزمایشی (میدانی و پیمایشی) قرار خواهد گرفت و از نظر روش نیز در دسته ی تحقیقات همبستگی محسوب می شود. روش گردآوری داده ها روشی ترکیبی است که بخشی از اطلاعات به صورت مشاهده و بخشی دیگر به صورت پرسش نامه گردآوری شده است.

جامعه ی آماری تحقیق حاضر را تمامی پرسنل با مدرک دانشگاهی گروه پیمان آمل تشکیل می دهند. گروه پیمان خود دارای شرکت های مستقلی به نام های: شرکت امید پیمان، شرکت پیمان مهر شبستان، شرکت پیمان کارتن کار، شرکت صنعتی بازرگانی الهه ی پیمان، شرکت ساسان پیمان، مؤسسه ی پیمان و شرکت آران کاسپین است. زمینه ی فعالیت این شرکت عبارتند از: پخش مواد غذایی، بازرگانی خارجی (صادرات و واردات)، چاپ و بسته بندی کارتن، تولید ورق کارتن، تولید مواد غذایی و بهداشتی. این گروه دارای ۱۰۵۰ پرسنل است که بر اساس آخرین آمار و اطلاعات شرکت، تعداد ۳۹۳ نفر دارای مدرک دانشگاهی هستند.

برای تعیین حجم نمونه از چند روش به صورت هم زمان استفاده شده است تا داده ی واقعی را داشته باشیم که در روش اول از فرمول زیر  $n = \frac{Z^2 pq}{(d^2(N-1) + Z^2 pq)}$  استفاده شده است و در روش دوم به جدول استاندارد مفروض که توسط (کوهن، ۱۹۶۹)<sup>۱</sup> و نیز (کرجسی و مورگان، ۱۹۷۰)<sup>۲</sup>، تنظیم شده است، ارجاع داده شد. حداقل حجم نمونه ی مناسب برای این تحقیق در هر دو روش برابر با ۱۹۵ بوده است (دانایی فر و همکاران، ۱۳۸۳، ۴۳۵). برای پوشش خطای احتمالی ناشی از عدم تکمیل و عودت برخی از پرسش نامه تعداد ۲۵۰ پرسش نامه تکثیر و در اختیار

---

1 - Cohen

2 - Krejcie and Morgan

اعضای نمونه قرار گرفت که از آن تعداد ۲۱۷ پرسش نامه تکمیل و به محقق برگشت داده شد.

قلمرو موضوعی تحقیق شامل کارآفرینی استراتژیک است و قلمرو زمانی آن نیز سال ۱۳۸۸ و شرکت پیمان آمل با برند لوبون به عنوان قلمرو مکانی مورد مطالعه قرار گرفته است.

برای جمع‌آوری داده‌ها و تأیید فرضیات تحقیق، از پرسش نامه‌ای محقق‌ساخته استفاده شده که شامل ۴۹ سؤال است. این پرسش‌ها دربرگیرنده نه سؤال جمعیت‌شناختی، ۳۸ سؤال با طیف ده گانه ی پژوهش عملیاتی و دو سؤال باز تهیه شده است. برای تعیین روایی محتوایی پرسش نامه از تکنیک دلفی (متخصصان و خبرگان) استفاده شده است (بازرگان و دیگران، ۱۳۷۷، ۱۷۱-۱۶۶)<sup>۱</sup>. برای این منظور از گروهی مرکب از هفت خبره‌های دانشگاهی مطلع به علم کارآفرینی و پنج مدیر گروه پیمان آمل استفاده شده است. پرسش نامه ی نهایی طی چهار مرحله؛ شناسایی متغیرها و مؤلفه‌ها و گروه بندی، نهایی کردن متغیرها و مؤلفه‌ها، تهیه ی پرسش نامه ی اولیه و نظرسنجی خبرگان، تهیه ی پرسش نامه نهایی تهیه و تنظیم شد. برای تعیین قابلیت اعتماد (پایایی) ابزار اندازه‌گیری نیز روش‌های مختلف و متعددی وجود دارد که یکی از آن‌ها سنجش سازگاری درونی آن است (کونکا و همکاران، ۲۰۰۴)<sup>۲</sup>. سازگاری درونی ابزار اندازه‌گیری می‌تواند با ضریب آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شود (کرونباخ، ۱۹۵۱). پترسون، ۱۹۹۴)<sup>۳</sup>. اگر چه حداقل مقدار قابل قبول برای این ضریب باید ۰/۷ باشد، مقادیر ۰/۶ و حتی ۰/۵۵ نیز قابل قبول و پذیرش است (وان د ون و فری، ۱۹۷۹، ناننالی، ۱۹۷۸)<sup>۴</sup>. قابلیت اعتماد پرسش نامه ی تحقیق حاضر با ضریب پایایی ۰/۹۷۵۸ مورد تأیید قرار گرفته است.

---

1 -Bazargan et al

2 -Conca and et al

3 -Cronbach, Peterson

4 -Van de ven and Ferry, Nunnally

#### ۴- نتایج و یافته‌ها

##### ۴-۱- داده‌های آماری جمعیت‌شناختی

جدول زیر داده‌های آماری توصیفی جمعیت‌شناختی اعضای ۲۱۷ نفره نمونه ی آماری تحقیق را بر اساس آنچه که در پرسش نامه بوده است نشان می‌دهد.

##### جدول شماره یک- داده‌های آماری توصیفی جمعیت‌شناختی اعضای نمونه ی آماری

جمع							مرد	زن	طبقات	جنس		
											۱۲۷	۹۰
جمع							۱۶-۲۰	۱۱-۱۵	۶-۱۰	زیر ۵	طبقات	تجربه ی کاری
۲۱۷							۰	۳	۴۰	۱۷۴	فراوانی	
جمع							دکترا	فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم	طبقات	میزان تحصیلات
۲۱۷							۰	۶	۱۴۱	۷۰	فراوانی	
جمع							تولید ورق و کارت	مواد غذایی و بهداشتی	بازرگانی خارجی	چاپ و بسته بندی کارت	طبقات	دایره ی فعالیت در شرکت
۲۱۷							۸۷	۱۰۳	۱۱	۱۶	فراوانی	
جمع	پیمان کارت کار	صنعتی بازرگانی الهه ی پیمان	پیمان مهر شبستان	هولدینگ پیمان	ساسان پیمان	امید پیمان	آران پیمان	طبقات	عضویت در شرکت			
۲۱۷	۲۸	۱۴	۳۲	۸۸	۱۸	۳۲	۵	فراوانی				

##### ۴-۲- آزمون های تی

برای مشخص کردن میزان به کارگیری هر یک از متغیرهای پنج گانه در گروه پیمان آمل از آزمون تی استفاده شد که نتیجه ی آزمون نشان داد:

جدول شماره ی دو- آماره های توصیفی آزمون تی ابعاد مورد سنجش

آزمون تی یک نمونه‌ای (نقطه آزمون: ۷)							
متغیر	تی محاسبه شده	درجه ی آزادی	سطح معنی‌داری دو طرفه	میانگین تفاوت ها	فاصله ی اطمینان ۹۵ درصدی تفاوت ها		نتیجه ی آزمون
					حد بالا	حد پایین	
تفکر کارآفرینانه	۶.۲۴۳	۲۱۶	.۰۰۰	.۶۶۷۱	.۴۴۵۶	.۸۷۷	تأیید H0
فرهنگ کارآفرینانه	۳.۸۸۷	۲۱۶	.۰۰۰	.۴۱۰۱	.۲۰۲	.۶۱۸	تأیید H0
رهبری کارآفرینانه	-۲.۶۷۳	۲۱۶	.۰۰۸	-۳.۱۹۴	-.۵۵۴	-.۰۸۳	رد H0
مدیریت استراتژیک منابع	۳.۶۵	۲۱۶	.۰۰۰	.۳۷۱	.۱۷۰۸	.۵۷۱	تأیید H0
خلاقیت و نوآوری	-۳.۱۹۸	۲۱۶	.۰۰۲	-۳.۲۲۸	-.۵۳۱	-.۱۲۶	رد H0
کارآفرینی استراتژیک	۱.۶۹۰	۲۱۶	.۰۹۲	.۱۶۰	-.۰۲۶	.۳۴۶۷	رد H0

نتیجه ی آزمون نشان می دهد که میزان تی محاسبه شده متغیرهای ابعاد تفکر کارآفرینانه، فرهنگ کارآفرینانه، مدیریت استراتژیک منابع و کارآفرینی استراتژیک بزرگ تر از مقدار تی استاندارد (۱.۹۶-) است و این بیان می کند که وضع موجود هر یک از این متغیرها در گروه پیمان آمل در حد مطلوبی هستند. در مقابل مقدار تی محاسبه شده ابعاد رهبری کارآفرینانه و میزان خلاقیت و نوآوری کمتر از مقدار تی استاندارد است که نشان می دهد وضع موجود این متغیرها در گروه پیمان آمل در وضعیت مطلوبی نمی باشد.

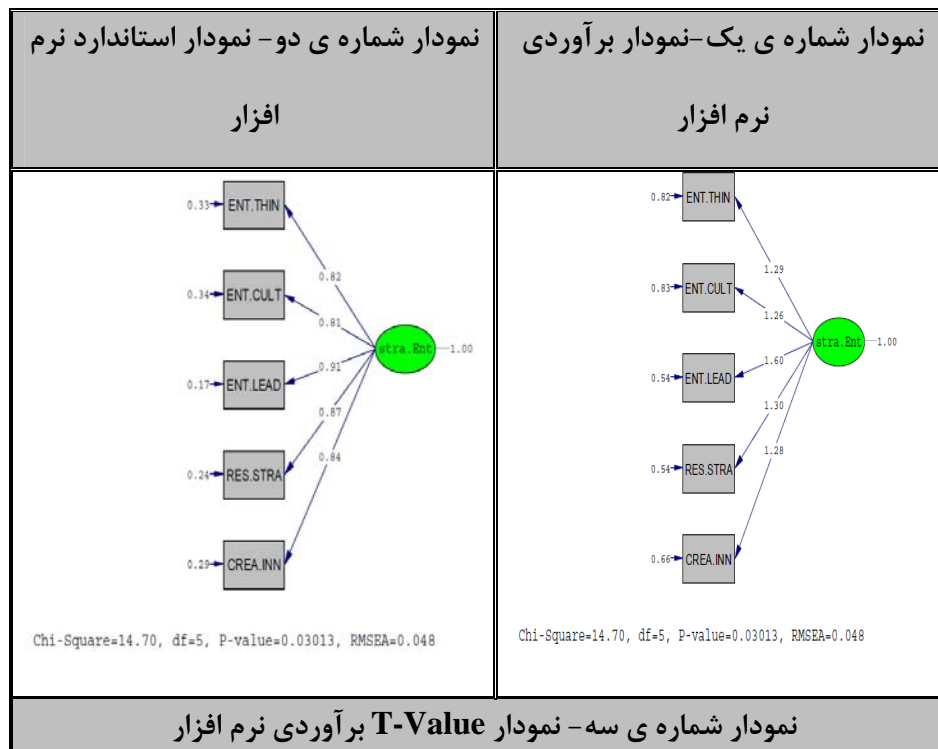
#### ۳-۴- مدل معادلات ساختاری (SEM)<sup>۱</sup>

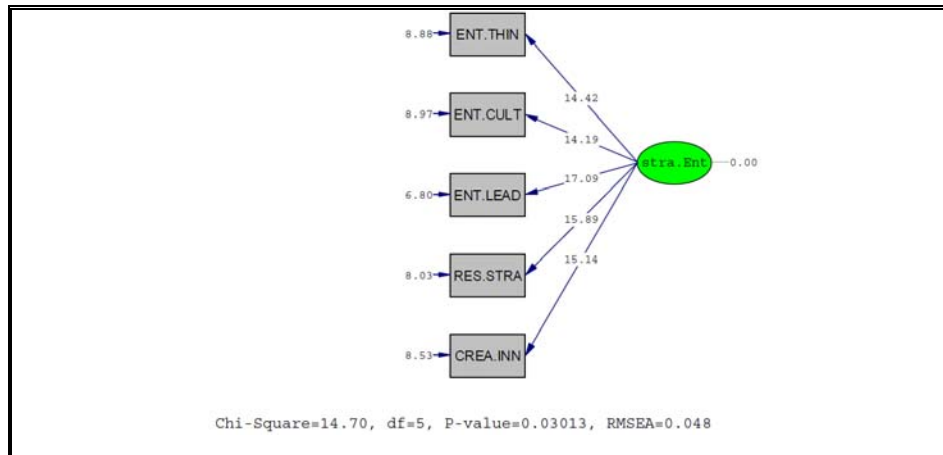
الگوی معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه هایی درباره ی روابط میان متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون است. الگوی معادلات

1 - Structure Evaluation Model

ساختاری با رویکرد تحلیل مسیر، اصلی ترین روش تحلیل داده ها در تحقیق حاضر است

الگوی روابط علی مدل معادله ی ساختاری ابعاد مؤثر بر متغیر کارآفرینی استراتژیک در پرسنل گروه پیمان آمل مبتنی بر نرم افزار معادلات ساختاری به شرح زیر است:





نتیجه ی آزمون: برای مشخص کردن برآورد شاخص های نیکویی برآزش فاکتورهای مختلفی وجود دارد که در زیر هر یک از آن ها در قالب جدولی منسجم ارائه خواهند شد:

جدول شماره ی سه - شاخص های برازش مدل

شاخص	نام شاخص	میزان پذیرش	مستندات	میزان آزمون	نتیجه ی آزمون
RMSEA	جذر برآورد واریانس خطای تقریب	RMSEA $\geq 0.05$	Kline, 1998; Marsh, Balla, & McDonald, 1988	۰.۴۸	تأیید آزمون
GFI	شاخص برازندگی	GFI > 0.9	Du toit & Du toit, 2001	۰.۹۷	تأیید آزمون
AGFI	شاخص تعدیل شده ی برازندگی	AGFI > 0.9	Hooman, 2005	۰.۹۸	تأیید آزمون
PNFI	شاخص برازندگی نرم شده پاراسیمون	PNFI > 0.9	Klein, Astrachan & Smyrniotis, 2005	۰.۹۶	تأیید آزمون
CFI	شاخص برازندگی تطبیقی	CFI > 0.9	Kline, 1998;	۰.۹۸	تأیید آزمون
NFI	شاخص برازندگی نرم شده	NFI > 0.9	Marsh, Balla, & McDonald, 1988	۰.۹۶	تأیید آزمون
NNFI	شاخص برازندگی نرم نشده	NNFI > 0.9	Du toit & Du toit, 2001	۰.۹۷	تأیید آزمون
X2/df	نسبت مجذور کای بر درجه ی آزادی	X2/df $\geq 0.05$	Jorsekog, 1970	۲.۹۴	تأیید آزمون
TLI	شاخص تاکر و لویز	TLI > 0.9	Kline, 1998; Marsh, Balla, & McDonald, 1988	۰.۹۷	تأیید آزمون

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول فوق، می توان گفت مدل فوق برازش خوبی از داده های دنیای واقعی داشته است. در مجموع کلیت مدل معادله ی ساختاری تأثیر مؤلفه های کارآفرینی استراتژیک در گروه پیمان آمل مورد تایید است و برازش معنی دار دارد. در زیر میزان اثرگذاری مستقیم هر یک از ابعاد بر اساس خروجی نرم افزار ارائه خواهد شد:

**جدول شماره ی چهار- نتیجه ی آزمون فرضیات و ضرایب تأثیر هر یک از متغیرها**

متغیرها	مقدار تی	ضرائب برآوردی	ضرائب استاندارد
تفکر کارآفرینانه	۱۴.۴۲	۱.۲۹	۰.۸۲
فرهنگ کارآفرینانه	۱۴.۱۹	۱.۲۶	۰.۸۱
رهبری کارآفرینانه	۱۷.۰۹	۱.۶۰	۰.۹۱
مدیریت استراتژیک منابع	۱۵.۸۹	۱.۳۰	۰.۸۷
خلاقیت و نوآوری	۱۵.۱۴	۱.۲۸	۰.۸۴

با توجه به ضرائب استاندارد تی الگوی تحقیق، می توان گفت با توجه به این که مقدار تی بیش تر از ۲ شده است، می توان گفت اثرگذاری هر یک از متغیرها بر کارآفرینی استراتژیک مورد تأیید قرار می گیرد. مقدار ضرائب استاندارد نیز حاکی از آن است که شدت تأثیر متغیر رهبری کارآفرینانه بر کارآفرینی استراتژیک بیش از سایر متغیرها است. در ادامه بار عاملی گویه های هر یک از متغیرها ارائه خواهد شد. نکته این که مقدار بار عاملی استاندارد شده، بیان کننده ی میزان تبیین کنندگی هر یک از گویه ها بر متغیرهای مدل می باشد:

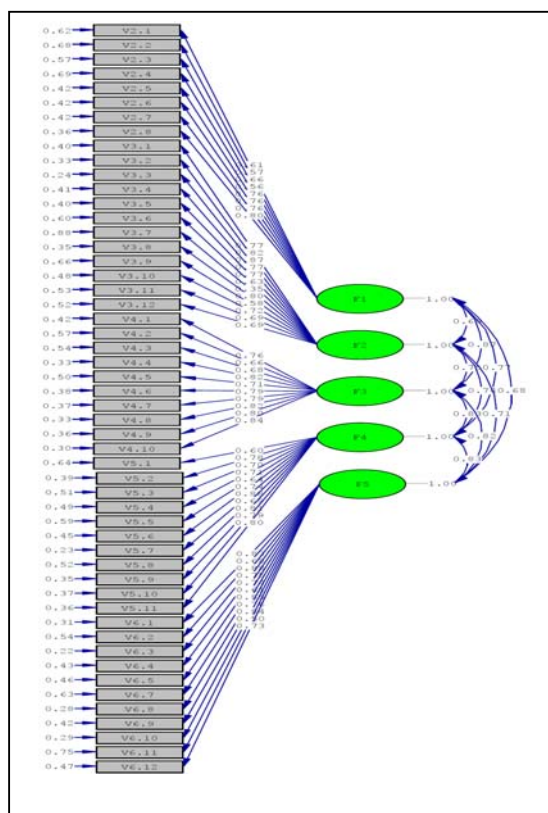
**جدول شماره ی پنج- مقدار بار عاملی هر یک از گویه ها**

متغیر	گوینه	مقدار تی	بار عاملی	متغیر	گوینه	مقدار تی	بار عاملی
		آزمون	استاندارد شده			آزمون	استاندارد شده
تفکر کارآفرینانه	۱	۹.۶۸	۰.۶۲	رهبری کارآفرینانه	۱	۱۳.۱۵	۰.۷۵
	۲	۹.۷۶	۰.۵۷		۲	۱۰.۷۱	۰.۶۵
	۳	۱۰.۵۵	۰.۶۷		۳	۱۱.۱۳	۰.۶۷
	۴	۸.۵۸	۰.۵۷		۴	۱۴.۵۹	۰.۸۲
	۵	۱۲.۷۹	۰.۷۶		۵	۱۱.۷۸	۰.۷۰
	۶	۱۲.۸۴	۰.۷۵		۶	۱۳.۷۴	۰.۷۹
	۷	۱۲.۸۵	۰.۷۵		۷	۱۳.۸۳	۰.۸۰
	۸	۱۲.۸۶	۰.۸۰		۸	۱۴.۵۷	۰.۸۲
					۹	۱۴.۱۱	۰.۸۱



				۱۰	۱۵.۰۳	۰.۸۴	
متغیر	گویه	مقدار تی آزمون	بار عاملی استاندارد شده	شاخص های برازش مدل			
فهمک کارآفرینانه	۱	۱۳.۲۷	۰.۷۷	RMSEA $\geq$ 0.49			
	۲	۱۴.۴۷	۰.۸۲	GFI > 0.94			
	۳	۱۵.۹۷	۰.۸۷	AGFI > 0.95			
	۴	۱۳.۱۴	۰.۷۷	PNFI > 0.92			
	۵	۱۳.۲۸	۰.۷۷	CFI > 0.95			
	۶	۱۰.۱۳	۰.۶۳	NFI > 0.92			
	۷	۵.۱۰	۰.۳۴	NNFI > 0.93			
	۸	۱۴.۰۹	۰.۸۰	X2/df $\geq$ 2.81			
	۹	۹.۲۱	۰.۵۸	TLI > 0.94			
	۱۰	۱۲.۱۴	۰.۷۲				
	۱۱	۱۱.۲۷	۰.۶۸				
	۱۲	۱۱.۳۹	۰.۶۹				
متغیر	گویه	مقدار تی آزمون	بار عاملی استاندارد شده	گویه	مقدار تی آزمون	بار عاملی استاندارد شده	
خلاقیت و نوآوری	۱	۹.۵۶	۰.۶۰	مدیریت استراتژیک منابع	۱	۱۴.۸۹	۰.۸۴
	۲	۱۳.۵۸	۰.۷۸		۲	۱۱.۰۸	۰.۶۸
	۳	۱۱.۶۷	۰.۷۱		۳	۱۶.۳۵	۰.۸۸
	۴	۱۱.۸۶	۰.۷۱		۴	۱۲.۸۶	۰.۷۶
	۵	۱۰.۲۹	۰.۶۴		۵	۱۲.۵۰	۰.۷۳
	۶	۱۲.۶۲	۰.۷۵		۶	۹.۷۴	۰.۶۰
	۷	۱۶.۲۷	۰.۸۸		۷	۱۵.۳۹	۰.۸۵
	۸	۱۱.۵۰	۰.۶۹		۸	۱۳.۰۸	۰.۷۶
	۹	۱۴.۲۶	۰.۸۱		۹	۱۵.۱۲	۰.۸۴
	۱۰	۱۳.۸۲	۰.۷۹		۱۰	۷.۶۷	۰.۵۰
	۱۱	۱۴.۰۸	۰.۸۰		۱۱	۱۲.۲۵	۰.۷۳

نمودار شماره ی چهار- بارعاملی هر یک از گویه ها



۵- نتیجه گیری و پیشنهادهای مدیریتی و تحقیقاتی

با توجه به نقش و اهمیت کارآفرینی و سابقه ی درخشان کارآفرینان در توسعه ی بسیاری از کشورها، و با توجه به مشکلات اقتصادی کشور ما(چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی)، ترویج، اشاعه ی مفهوم کارآفرینی، و بسترسازی برای فرهنگ حامی کارآفرینی از اهمیت و ضرورت حیاتی برخوردار است. افراد کارآفرین نقش مهمی در حرکت چرخه های توسعه ی اقتصادی به عهده دارند و منشأ تحولات بزرگ در زمینه های صنعتی، تولیدی و خدماتی در سطح سازمان ها محسوب می شوند. از این رو به مدیران محترم پیشنهاد می شود تا اقدامات اساسی در استقرار و انجام فعالیت های

کارآفرینانه انجام دهند که برخی از مهم ترین این ها عبارتند از: شناسایی وضعیت موجود شرکت ها در زمینه ی کارآفرینی، شناسایی مشکلات و موانع، تدوین برنامه های منسجم و منظم در استقرار فعالیت های کارآفرینانه، انجام بازبینی و کنترل فعالیت ها. این چرخه به شرکت ها کمک می کند تا گام های مثمرتری در این خصوص بردارند و شرکت خود را در دنیای متلاطم امروزی نجات دهند.

نتایج آزمون تی نشان داده است که میزان به کارگیری متغیر کلان کارآفرینی استراتژیک در شرکت مذکور در حد مطلوبی است، به عبارتی کارآفرینی استراتژیک در گروه پیمان مستقر است. نتیجه ی آزمون تکمیلی فریدمن نشان داده که متغیر تفکر کارآفرینانه، مدیریت منابع استراتژیک، فرهنگ کارآفرینانه، رهبری کارآفرینانه و خلاقیت و نوآوری به ترتیب بیش ترین تا کمترین امتیاز را کسب کرده اند. از این رو مدیران محترم علی رغم مطلوب بودن وضعیت کارآفرینی استراتژیک، برای حداکثر کردن به کارگیری آن، توجه خاصی به متغیرهای رهبری کارآفرینانه و خلاقیت و نوآوری که کمترین امتیاز را کسب کرده داشته باشند. برای دستیابی به این مهم، برگزاری کلاس های آموزشی با حضور استادان مجرب استانی و استفاده از مشاوره ی آن ها از جمله فعالیت های مهم در این زمینه به شمار می رود. نتیجه ی آزمون تی نشان داده است که میزان به کارگیری متغیر خلاقیت و نوآوری در گروه پیمان آمل در حد مطلوبی نمی باشد. بر این اساس مدیران گروه پیمان آمل می بایست توجه لازم را در این خصوص داشته باشند که خلاقیت و نوآوری گام اول در انجام فعالیت های کارآفرینانه است، از این رو می بایست اقدامات اساسی را انجام دهند تا بتوانند این مشکل را برطرف کنند تا وضعیت خلاقیت و نوآوری را به جایگاه مطلوب آن برسانند. بر این اساس آزمون فریدمن متغیر خلاقیت و نوآوری نشان داده است که متغیرهای صرف هزینه برای واحدهای تحقیق و توسعه، و پاداش به ایده پردازان کمترین امتیاز را کسب کرده اند. هم چنین نتیجه ی آزمون تی نشان داده است که میزان به کارگیری متغیر رهبری کارآفرینانه در گروه پیمان آمل در حد مطلوبی نیست. مدیران گروه پیمان برای ارتقای وضعیت این متغیر، مستند به آزمون فریدمن می بایست به متغیرهای تشویق کارکنان به انجام فعالیت های نوآورانه، شیوه ای مناسب برای ترغیب کارکنان برای خلاقیت و میزان مشورت با کارکنان درباره ی فعالیت های جدید توجهی

ویژه کنند. چرا که هر یک از این متغیرها کمترین رتبه ها را کسب کرده اند و برای تبدیل وضعیت متغیر رهبری کارآفرینانه باید اولویت نخست به هر یک از این عامل ها بدهند.

ضرائب استاندارد الگوی معادلات ساختاری لیزرل نشان داد که: میزان اثرگذاری مستقیم عامل های رهبری کارآفرینانه، مدیریت استراتژیک منابع، خلاقیت و نوآوری، تفکر کارآفرینانه و فرهنگ کارآفرینانه به ترتیب بیش ترین تا کمترین اثرگذاری را داشته اند. نکته ای که درخور توجه است، این است که متغیر رهبری کارآفرینانه که بیش ترین اثرگذاری را به خود اختصاص داده است، در آزمون های قبلی میزان به کارگیری آن مورد تأیید قرار نگرفت. هم چنین متغیر خلاقیت و نوآوری نیز در رتبه سوم اثرگذاری قرار گرفته است؛ از این رو مدیران محترم شرکت پیمان باید با توجه به میزان اثرگذاری هر یک از آن ها و نیز با عنایت به آزمون فریدمن شاخص های اصلی آن ها را شناسایی کنند و با توجه به امکانات و شرایط شرکت، اقدامات مناسب را برای بهبود وضعیت شرکت انجام دهند.

مستند به بیان مسأله، هدف، پیشینه، و دیگر موارد اشاره شده در متن تحقیق، موارد زیر به عنوان پیشنهادهایی برای انجام تحقیقات آتی در ارتباط با موضوع تحقیق حاضر می تواند ارائه شود:

◆- انجام تحقیقی با مدل تحقیق حاضر در سطح صنعت پخش استان مازندران برای مشخص کردن جایگاه و موقعیت گروه پیمان آمل در سطح صنعت پخش استان مازندران.

◆- انجام تحقیقی دیگر با مدل حاضر با مشارکت سایر پرسنل با تحصیلات دانشگاهی و فاقد تحصیلات برای ارزیابی کارآفرینی استراتژیک از دیدگاه سایر پرسنل.

◆- بررسی ارتباط معنی داری میان عوامل جمعیت شناختی تحقیق حاضر، هم چون: تحصیلات مدیر، میزان تجربه، چندمین فرزند و ... بر کارآفرینی استراتژیک گروه پیمان آمل.

#### ۹- پی نوشت

۱- این تحقیق در سال ۱۹۹۹ میلادی میان ده کشور آمریکا، انگلیس، آلمان، فرانسه، ایتالیا، ژاپن، کانادا، فنلاند، دانمارک و اسرائیل انجام شد و در سال ۲۰۰۰ نیز یازده کشور دیگر به آن اضافه شدند.

- 2- Global Entrepreneurship Monitor.
- 3- Field Research
- 4- Root Mean Square Error of Approximation.
- ۵5- Goodness of Fit Index

#### ۱۰- منابع و ماخذ

- Adner, R., & Helfat, C. E., (2003)«Corporate effects and dynamic capabilities», *Strategic Management Journal*, 24: in press.
- Ahmad Poor, Mahmoud., (1381) *Entrepreneurship*, Tehran: Paradise Publications.
- Alrk, Pamela. El. And Stl, Robert. B. (Author), (1380) *Survey research*, Nezam Shahidi, Mhrandkht and others (translators), Tehran: Agah Publications.
- Alwani, Seyed Mahdi. (1380) *Decision making and determine government policy*, Tehran: samt Publications.
- Amit, R., & Zott, C. (2001)«Value creation in e-business», *Strategic Management Journal*, 22(Special Issue), pp. 493– 520.
- Azar, Adel. (1373)« Inferential statistics techniques in management and behavioral research», *management knowledge*, (26), pp 28-39.
- Azar, Adel. momeni, Mansour. (1379) *Statistics and its application in management*, second cover, Tehran: samt Publications.
- Barney, J. B., & Arian, A. M. (2001) *The resource-based view: Origins and implications. In M. A.*, Oxford: Blackwell Publishers.
- Bazargan, Abbas and others. (1377) *Research Methods in Behavioral Sciences*, Tehran: Agah Publications.
- Brorstrom, B. (2002)« The world's richest municipality: The importance of institutions for municipal development», *Journal of Economic Issues*, XXXVI(4), pp. 55–78.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (2000) *Patching: Restitching business portfolios in dynamic markets*, The McKinsey Quarterly, pp. 137–146.

- Brush, T. H., & Artz, K. W. (1999)« Toward a contingent resource-based theory: The impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine», *Strategic Management Journal*, 20, pp. 223–250.
- Casillas, J. C., Moreno, A. M., & Barbero, J. L. (2010)« A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms». *Family Business Review*, 23, 27–44.
- Christensen, C. M. (1997) *The innovator's dilemma*, Boston: Harvard Business School Press.
- Certo, S. T., Covin, J. G., Daily, C. M., & Dalton, D. R. (2001) «Wealth and the effects of founder management among IPO-stage new ventures», *Strategic Management Journal*, 22(Special Issue), pp. 641–658.
- Conca, F. J. & et al, (2004)«Development of a measure to assess quality management in ertified firms», *European journal of operational research*, (156), pp. 683-697.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2002) *The entrepreneurial imperatives of strategic leadership*. In M. A., Oxford: Blackwell Publishers.
- Cronbach, L. J. (1951)« Coefficient alpha and the internal structure of test», *Psychometricka*, (16), pp. 297-334.
- Daily, C. M., McDougall, P. P., Covin, J. G., & Dalton, D. R., (2002)«Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms», *Journal of Management*, 28, pp. 387–412.
- Day, J. D., & Wandler, J. C. (1998)« The new economics of organization», *The McKinsey Quarterly*, 1, pp. 5–18.
- Dess, G. G., & Picken, J. C. (1999) *Beyond productivity: How leading companies achieve superior performance by leveraging their human capital*, New York: AMACOM. Management Review, 44(3), pp. 61–66.
- Edwards, M. et al.(2000) *NGOs in a global future: Marrying local delivery to world wide leverage*, NGOs Conference.

- Entrialgo, Montserrat, Ferna'ndez, Esteban, Va'zquez, Camilo (2000)« Linking entrepreneurship and strategic management: evidence from Spanish SMEs», *Technovation*, 20 , 427–436.
- Farjoun, M. (2002)« Towards an organic perspective on strategy», *Strategic Management Journal*, 23, pp. 561–594.
- Gove, S., Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003) *Relative resource advantages: The effect of resources and resource management on organizational performance*, Paper presented at the annual Strategic Management Society Conference, Baltimore.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001) «Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation», *Strategic Management Journal*, 22(Special Issue), pp. 479–491.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001)«Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective», *Academy of Management Journal*, 44, pp. 13–28.
- Hoskisson, R. E., & Busenitz, L. W. (2002) In M. A. *Market uncertainty and learning distance*, Oxford: Blackwell Publishers, pp. 151–172.
- Huber, G. P. (1980) *Managerial decision making*, Scott & Foresman Co., Printed in Organizations and management, By Cast & Rosenzweig, McGraw Hill, p. 423.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. & Sirmon, D. G. (2003)« A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions», *Journal of Management* 29(6), pp. 963- 989.
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2003) *Antecedents, elements, and consequences of corporate entrepreneurship strategy*, In D. H. Nagao (Ed.), Proceedings of the Sixty-third Annual Meeting of the Academy of Management (CD), ISSN 1543–8643.
- Ireland, Duane, Webb, Justin(2007)«Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation», *Business Horizons* , 50, 49—59.

- Ireland, Duane, Webb, Justin(2009)« Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation», *Business Horizons* ,52, 469—479
- Koontz, H., et al (1986) *Essentials of management*, Singapour: Mc Graw Hill.
- Johnson, L. K. (2002)« The organizational identity trap», *MIT Sloan Management Review*, 43(4), p. 11.
- Mahoney, J. T. (1995)«The management of resources and the resource of management», *Journal of Business Research*, 33, pp. 91–101.
- McGrath, R. M., & MacMillan, I. C. (2000) *The entrepreneurial mindset*, Boston: Harvard Business School Press.
- Miles, G., Heppard, K. A., Miles, R. E., & Snow, C. C. (2000) *Entrepreneurial strategies: The critical role of top management*, In G. D.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996)«The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965», *Academy of Management Journal*, 44, pp. 513–531.
- Mirzaee Ahrnjany, Hassan. (1377) *A model designed to explain the affecting factors on work ethic and social discipline*, set of articles in work ethic and social discipline Seminar, Qazvin: Qazvin Azad University Publications, pp 1-5.
- Moghimi, Seyed Mohammad. (1380) *Organization and research approach management*, Tehran, terme Publication.
- Mulford, C. L. & Klomglan, G. E. (1982) *Creating coordination among organizations*, USA: North Central Region Extension Sociology Committee.
- Peng, M. W., (2001)«How entrepreneurs create wealth in transition economies», *Academy of Management Executive*, 15(1), pp. 95–108.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003)« The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective», *Academy of Management Review*, 28, pp. 89–106.
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986)«The dominant logic: A new link between diversity and performance», *Strategic Management Journal*, 7, pp. 485–501.



- Priem, R. L., Love, L. G., & Shaffer, M. A. (2002)« Executives' perceptions of uncertainty scores: A numerical taxonomy and underlying dimensions», *Journal of Management*, 28, pp. 725–746.
- Sautter, E. T. & Leisen, B., (1999)« Managing stakeholders: A tourism planning model», *Annals of Tourism Research*, (26)(2), pp. 312-328.
- Schoonhoven, C. B. & Romanelli, E. (2001) *The entrepreneurship dynamic: Origins of entrepreneurship and the evolution of industries*, Stanford, CA: Stanford University Press, pp. 383–408.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000)« The promise of entrepreneurship as a field of research», *Academy of Management Review*, 25, pp. 217–236.
- Smith, K. G., & Di Gregorio, D. (2002) *Bisociation, discovery, and the role of entrepreneurial action*. In M. A, Oxford: Blackwell Publishers.
- Sokaran (1381) *Research methods in management*, Shirazi and Saebi translation., Publisher of management and planning of higher education and research institutions, the second publishing.
- Teece, D. J. (1998)«Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets», *California Management Review*, 40(3), pp. 55–79.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996)« Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change», *California Management Review*, 38(4), pp. 8–30.
- Webb, Justin, Ketchen, David, Ireland, Duane(2010)« Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges», *Journal of Family Business Strategy* 1 , 67–77.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001) *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zahra, Shaker, Nambisan, Satish (2012)« Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems», *Business Horizons* , 55, 219—229.

-zohori, Qasim. (1378) *Application of research methods of social sciences in management*, Tehran: Mir Publications.

-Zott, C. (2003)« Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study», *Strategic Management Journal*, 24, pp. 97–125.