



پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی

علمی-پژوهشی

سال ششم، شماره ی یازدهم، نیمه ی اول ۱۳۹۳

## بررسی تأثیر کارآفرینی استراتژیک بر دست یابی به مزیت رقابتی ( مطالعه موردی صنعت ساختمان و مسکن)

اسماعیل ملک اخلاق\*

محمود مرادی\*\*

ناهید درستکار احمدی\*\*\*

مهران مهدی زاده\*\*\*\*

تاریخ پذیرش: ۹۳/۵/۱۱

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۱/۲۴

### چکیده

امروزه یکی از چالش های پیش روی اکثر شرکت ها بدون توجه به اندازه، عمر یا نوع صنعت، چگونگی کسب و حفظ مزیت رقابتی است. کارآفرینی استراتژیک به موقعیت شرکت کمک می کند، تا قادر به پاسخ گویی در برابر انواع تغییرات محیطی که بسیاری از سازمان های امروزی با آن مواجه هستند، باشد و مزیت رقابتی خود را گسترش دهد. در این مقاله تلاش می شود تا با توجه به اهمیت کارآفرینی استراتژیک و مزیت رقابتی در صنعت ساختمان، مدلی که بیانگر رابطه بین کارآفرینی استراتژیک و مزیت رقابتی باشد، ارائه شود. بدین ترتیب اطلاعات از میان کلیه نهادهای متولی صنعت ساختمان ایران با ابزار پرسشنامه جمع آوری و تجزیه و تحلیل گردید. روایی و پایایی پرسشنامه بررسی و تأیید شد، پس از بررسی برازش مدل های اندازه گیری، با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری، روابط ساختاری مدل آزمون گردید. یافته های پژوهش نشان می دهد که برازش مدل، مناسب بوده و تأثیر ذهنیت کارآفرینانه و رهبری کارآفرینانه بر مدیریت منابع، مدیریت منابع بر خلاقیت و نوآوری و خلاقیت و نوآوری بر مزیت رقابتی و اثر واسطه ای مدیریت منابع و خلاقیت و نوآوری تأیید شد. نتایج پژوهش، مدیران عالی را به بهره گیری از مفهوم کارآفرینی استراتژیک که علاوه بر شناسایی و بهره برداری از فرصت های بالقوه، راه را برای صنعت جهت دستیابی به مزیت رقابتی بیشتر هموار می سازد، ترغیب می کند.

**واژه های کلیدی:** کارآفرینی استراتژیک، ابعاد کارآفرینی استراتژیک، مزیت رقابتی، صنعت ساختمان

\* نویسنده ی مسئول - استادیار مدیریت دانشگاه گیلان (Email: malekakhlagh@guilan.ac.ir)

\*\* استادیار مدیریت دانشگاه گیلان (Email: m.moradi@guilan.ac.ir)

\*\*\* کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه گیلان (Email: dorostkar.nahid@gmail.com)

\*\*\*\* کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه گیلان (Email: mehrammehdizade@yahoo.com)

## ۱- مقدمه

قرن بیست و یکم با سازمان‌هایی پیچیده، پویا و متحول همراه می‌باشد و نرخ سریع تغییرات تکنولوژیکی، چرخه‌های حیات کوتاه تولید و رقابت جهانی شدید، به سرعت به محیط رقابتی اکثر شرکت‌ها منتقل شده است. در همین حال یکی از چالش‌های رودروی اغلب صنایع بدون توجه به نوع آن، چگونگی کسب و حفظ مزیت رقابتی می‌باشد. یکی از این صنایع که دارای ماهیتی پویاست (چان و چان، ۲۰۰۴) و در عین حال که فرصت‌های بالقوه‌ای پیرامون آن وجود دارد؛ و با چالش‌هایی نیز در محیط همراه است، صنعت ساختمان می‌باشد؛ که در دهه‌های گذشته، اغلب کشورهای در حال توسعه، اهمیت آن را به عنوان عامل اصلی رشد اقتصادی نادیده می‌گرفتند، اما امروزه، محققان پی‌برده‌اند که صنعت ساختمان و مسکن یکی از مهم‌ترین صنایع در اقتصادهای مدرن به شمار می‌آید و بخش مسکن، فقط نقش حیاتی را به عنوان زیستگاه و سرپناه انسان‌ها ایفا نمی‌کند، بلکه به عنوان موتور محرکه‌ای برای رشد و توسعه اقتصاد کشورها به کار گرفته می‌شود (نقشه راه صنعتی سازی ساختمان و مسکن، ۱۳۸۹؛ وانگ، ۲۰۱۰: ۲۵۶).

با این وجود، محققان و مسئولان صنعت ساختمان ایران معتقدند که این صنعت در حال حاضر در دوران کودکی خود به‌سرمی‌برد و فرصت‌های بالقوه بسیاری در محیط پویای پیرامون این صنعت در ایران وجود دارد که می‌توان پس از اکتشاف، به بهره‌برداری مؤثر از آن‌ها پرداخت. بنابراین نیاز اساسی برای بکارگیری استراتژی مناسب که به طور همزمان شامل رفتارهای جستجوکننده‌ی فرصت و مزیت در چنین محیط پویایی باشد و منجر به عملکرد برتر گردد، احساس می‌شود. بنابراین، پس از مطالعات تحقیقات پیشین و توضیحات داده شده پی برده شد که کارآفرینی استراتژیک می‌تواند، استراتژی مناسبی برای این صنعت باشد؛ بطور کلی، کارآفرینی استراتژیک به موقعیت شرکت کمک می‌کند؛ تا قادر به پاسخ‌گویی در برابر انواع قابل توجهی از تغییرات محیطی که بسیاری از سازمان‌های امروزی با آن مواجه هستند، باشد و فراتر از آن اینکه، به سازمان کمک می‌کند تا مزیت نسبی رقابتی پایدار خود را گسترش دهد. زیرا در آن کارآفرینی، به شناسایی فرصت‌های بالقوه و جدید، ارزیابی و بهره‌برداری از آن‌ها و مدیریت استراتژیک به عنوان عاملی جهت تبدیل این فرصت‌ها به مزیت رقابتی درک

می‌شود. کارآفرینی استراتژیک دارای ابعادی کلیدی از جمله ذهنیت، فرهنگ و رهبری کارآفرینانه، مدیریت استراتژیک منابع، به‌کارگیری خلاقیت و نوآوری است (آی‌رلند و همکاران، ۲۰۰۳:۹۶۳)، که از طریق آن‌ها دستیابی به مزیت رقابتی برای هر صنعت و شرکت‌های وابسته تسهیل می‌گردد. در مقاله حاضر با هدف معرفی کارآفرینی استراتژیک و نقش آن در خلق مزیت رقابتی، ضمن مروری مختصر بر ادبیات موضوعی مربوط به کارآفرینی، مدیریت استراتژیک، کارآفرینی استراتژیک و موضوعات مرتبط با آن‌ها، مدل مفهومی ارائه شده و پس از اثبات مدل ساختاری پژوهش، در نهایت، بحث و نتیجه‌گیری و پیشنهادات آتی بیان شده است.

## ۲- مبانی نظری پژوهش

### ۲-۱- کارآفرینی استراتژیک

کارآفرینی استراتژیک ابتدا در زمینه اقتصادی و سپس در زمینه مدیریت ظهور کرد. مطالعات زیادی رابطه بین مدیریت استراتژیک و کارآفرینی را بررسی کرده‌اند. کوین و اسلوین (۱۹۶۹)، در ادامه مفهوم شرکت‌های کارآفرینانه میلر (۱۹۸۳)، وضعیت استراتژیک را به عنوان گرایش رقابتی شرکت تعریف کردند. لومپکین و دس (۱۹۹۶) متعاقباً ساختار گرایش‌های کارآفرینانه را بوجود آوردند. بارینگر و بلودرن (۱۹۹۹) رابطه بین شدت کارآفرینی و پنج حوزه مدیریت استراتژیک را مورد بررسی قراردادند. مایر و هچارد (۲۰۰۰) نظریه استراتژی کارآفرینانه را بسط دادند (کییرگی‌دو و هوگز، ۲۰۱۰:۴۶). در واقع کارآفرینی استراتژیک از ادغام دانش مدیریت استراتژیک و کارآفرینی حاصل می‌شود (آی‌رلند و همکاران، ۲۰۰۳:۹۶۵). کارآفرینی و مدیریت استراتژیک، هر دو فرایندهای پویایی هستند که با کارایی شرکت در ارتباط می‌باشند (کوراتکو و آئودرتچ، ۲۰۰۹:۵). بنابراین، تعریف واژه‌های استراتژی و کارآفرینی اولین گام در جهت آشنایی بیشتر با کارآفرینی استراتژیک می‌باشد.

استراتژی همان رفتارهای جستجوکننده مزیت‌هاست که شرکت‌ها را قادر به استخراج ارزش از قلمروهای موجود و توسعه مزیت‌های رقابتی پایدار می‌سازد (آی‌رلند و همکاران، ۲۰۰۳:۹۶۶؛ وب و همکاران، ۲۰۱۰:۶۸). کارآفرینی فرایند ایجاد ارزش، شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها از جمله ایجاد محصولات و خدمات جدید و یا شناسایی بازارهای جدید و یا هر دو می‌باشد (کرائوس و همکاران، ۲۰۱۱:۶۰).

کارآفرینی به شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های بالقوه‌ی محیط بیرونی که پیش از این به بهره‌برداری نرسیده باشند می‌پردازد؛ که بهره‌برداری از این فرصت‌ها به سازمان‌ها و صنایع در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار کمک می‌کند (آیرلند و همکاران، ۲۰۰۳: ۹۶۵). با این وجود، صنایعی که خواستار دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و خلق ثروت هستند نایستی فقط بر یکی از این دو متکی باشند. زیرا اگرچه کارآفرینی عاملی است که می‌تواند پویایی سازمانی را با ارائه روش‌های جدید و ایجاد مزیت‌های نسبی به ارمغان بیاورد اما بدون استراتژی نمی‌تواند به موفقیت‌های چشمگیری منتهی شود. پس، هم افزایی و بهره‌برداری اثربخش از مزایای هر دوی آن‌ها، در گرو بکارگیری کارآفرینی استراتژیک خواهد بود (وب و همکاران، ۲۰۱۰: ۶۸).

بنابراین، کارآفرینی استراتژیک عبارتست از انجام فعالیت‌های کارآفرینانه با چشم اندازه‌های استراتژیک در جهت توسعه و دستیابی به عملکرد برتر و انجام فعالیت‌های طراحی شده جهت خلق ثروت (آیرلند و همکاران، ۲۰۰۳: ۹۶۶). آیرلند و وب معتقدند که کارآفرینی استراتژیک در واقع برای جذب تلاش‌های همزمان برای بکارگیری مزیت رقابتی و شناسایی نوآوری‌هایی به عنوان بنیانی برای مزیت رقابتی آینده شرکت خواهد بود، استفاده می‌شود. آن‌ها کارآفرینی استراتژیک را به عنوان مفهومی اثرگذار بر میزان دستیابی سازمان‌های امروزی به موفقیت در مبادلات رقابتی با سایر رقبایشان معرفی کردند و معتقدند که کارآفرینی استراتژیک، صنایع و شرکت‌ها را جهت پاسخگویی مناسب به تغییرات محیطی مستمر که بسیاری از سازمان‌ها با آن مواجهه هستند و همچنین توسعه مزیت‌های رقابتی پایدار توانمند می‌سازد (آیرلند و همکاران، ۲۰۰۷: ۵۱).

## ۲-۲ ابعاد کارآفرینی استراتژیک

در تحقیقات مختلفی که تاکنون انجام شده است، گزینه‌های مختلفی به عنوان ابعاد کارآفرینی استراتژیک در نظر گرفته شدند. از جمله می‌توان به کوین و اسلوین (۱۹۸۹) اشاره کرد که وضعیت استراتژیک کارآفرینانه و نگرش را به عنوان ابعاد کارآفرینی استراتژیک معرفی کردند. لومپکین و دس (۱۹۹۶) پذیرش ریسک و گرایش‌های کارآفرینانه را به عنوان ابعاد کارآفرینی استراتژیک مطرح نمودند. آیزنهارت و همکاران (۲۰۰۰)؛ چارچوبی شش فرایندی در مورد ابعاد کارآفرینی استراتژیک ارائه

دادند که شامل: نوآوری، شبکه‌ها (دسترسی به منابع)، بین‌المللی‌سازی، یادگیری سازمانی، رشد و تیم مدیران عالی بود. مایر و هیارد (۲۰۰۰)، ابعاد کارآفرینی استراتژیک را شناسایی فرصت‌ها، نوآوری، پذیرش ریسک، انعطاف‌پذیری، نگرش و رشد نام بردند. همچنین، در سال ۲۰۰۰ یک مدل هشت بعدی از کارآفرینی استراتژیک مطرح شد که شامل شناسایی فرصت‌ها، نوآوری، پذیرش ریسک، انعطاف‌پذیری، نگرش، رشد، قابلیت‌های پویا و مدیریت منابع بود (کییرگیدو و هوگز، ۲۰۱۰: ۴۶).

در نهایت آیرلند و همکاران (۲۰۰۳)، ذهنیت کارآفرینانه، فرهنگ کارآفرینانه، رهبری کارآفرینانه، مدیریت استراتژیک منابع، بکارگیری خلاقیت و نوآوری را به عنوان ابعاد کارآفرینی استراتژیک معرفی کردند که ذهنیت کارآفرینانه مدل آیرلند؛ همان شناسایی فرصت‌های مدل هشت بعدی معرفی شده، بود. فرهنگ و رهبری کارآفرینانه مدل آیرلند به نوآوری و پذیرش ریسک مدل هشت بعدی اشاره داشت و رشد اشاره به خروجی مدل آیرلند که همان مزیت رقابتی است داشت. تمامی این ابعاد در قالب یک مدل نظری ارائه شده است. مدل نظری آیرلند و همکاران، مبنای اصلی پژوهش حاضر است؛ زیرا کلیه اجزای مدل‌های قبلی ارائه شده را در بر می‌گیرد و از جامعیت کافی برخوردار است (آیرلند و همکاران، ۲۰۰۳: ۹۶۷). البته مدل ارائه شده توسط آیرلند و همکاران همچنان یک مدل نظری بوده و تاکنون به صورت تجربی مورد آزمون قرار نگرفته است که در این پژوهش سعی بر آن است تا این مدل به صورت تجربی و در حوزه صنعت ساختمان و مسکن مورد بررسی قرار گیرد و یافته‌های این مدل با نتایج مورد انتظار مدل مقایسه شود. این مدل دارای ۵ بُعد اساسی نام برده شده می‌باشد که به ترتیب زیر شرح داده شده‌اند:

## ۲-۱-۲- ذهنیت کارآفرینانه

مک‌گریث و مک‌میلان (۲۰۰۰)، ذهنیت کارآفرینانه را به عنوان یک روش تفکر در مورد کسب و کارهایی که بر روی جذب و گرفتن مزایای عدم قطعیت تمرکز می‌کنند، تعریف می‌کنند (مک‌گریث و مک‌میلان، ۲۰۰۰). محققان، ذهنیت کارآفرینانه را به عنوان روش تفکر در محیط‌هایی با عدم اطمینان بالا تعریف کرده‌اند که می‌تواند منجر به مزایایی در این محیط‌ها گردد (آیرلند و همکاران، ۲۰۰۳: ۹۶۸). در واقع نیکلای و جاکوب نیز ذهنیت کارآفرینانه را اشاره به توانایی شناخت فرصت‌های جدید، هوشیار

بودن و داشتن قابلیت برای بکارگیری موفق فرصت‌ها می‌دانند (نیکلای و جاکوب، ۲۰۱۱: ۹).

### ۲-۲-۲- فرهنگ کارآفرینانه

فرهنگی است که از تحقیقات مستمر جهت کشف فرصت‌های کارآفرینانه برای دستیابی به مزیت رقابتی، پشتیبانی کرده و آن را تقویت می‌نماید (آیرلند و همکاران، ۲۰۰۳: ۹۷۰). همچنین، بوجی هاوون (۲۰۰۷: ۵۵۴)، فرهنگ کارآفرینانه را مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و ابزارها که نگرش را به سمت کارآفرینی سوق می‌دهد، می‌داند. گیب (۱۹۹۹)، فرهنگ کارآفرینانه را به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، عقاید و خصوصیات تعریف می‌کند که به طور معمول در یک جامعه تسهیم می‌شود و به نوبه خود حمایت از رفتارهای کارآفرینانه اثر بخش از طریق افراد و گروه‌ها را پی‌ریزی می‌کند (گیب، ۱۹۹۹). فرهنگ کارآفرینانه می‌تواند به عنوان فرهنگ سازمانی که فعالیت‌های کارآفرینانه و مدیریت منابع به صورت استراتژیک را در بازار تسهیل و اصلاح کند تعریف شود (گاداهوانی، ۲۰۰۸: ۲۱).

### ۲-۲-۳- رهبری کارآفرینانه

امروز دنیای کسب و کار، غیر قابل پیش بینی و بسیار پیچیده شده است و به کارگیری رویکردهای سنتی و یا به نسبت جدید رهبری نمی‌تواند برای بلندمدت، اثربخش باشد. در چنین شرایطی راهبرد رهبری کاملاً جدیدی برای هدایت کسب و کار نیاز است که مک‌گریث و مک‌میلان (۲۰۰۲) آن را رهبری کارآفرینانه می‌نامند (زالی، ۱۳۹۰: ۴۶). رهبری کارآفرینانه عبارتست از توانایی نفوذ بر دیگران برای مدیریت منابع به طور استراتژیک با تأکید بر رفتارهای جستجوکننده فرصت‌های جدید و مزیت رقابتی (آیرلند و همکاران، ۲۰۰۳: ۹۷۰). گوپتا و همکاران (۲۰۰۴: ۲۴۸)، رهبری کارآفرینانه را نوعی از رهبری می‌دانند که سناریوهای دوراندیشانه‌ای جهت جمع‌آوری و بسیج افراد متعهد در راستای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های استراتژیک، فراهم می‌کند. همچنین تارا بیشی، فرنال و سولمون (۲۰۰۳) رهبری کارآفرینانه را، فرایند نفوذ در دیگران (از جمله مدیران و کارکنان) به منظور شناسایی و بهره‌برداری و یا کمک به شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه و مزیت‌های داخلی سازمان می‌دانند (زالی، ۱۳۹۰: ۴۸).

#### ۲-۲-۴- مدیریت منابع به طور استراتژیک

مدیریت منابع توسط ماروو به عنوان "فرایندی جامع از ساختاردهی پورتفولیوی منابع، یکپارچه کردن منابع برای ایجاد قابلیت‌ها و در نهایت اهرم کردن این قابلیت‌ها با هدف ایجاد و نگهداری ارزش‌ها برای مشتریان و مالکان تعریف می‌شود" (وُرتینگتن، ۲۰۰۷: ۹)، پورتفولیوی منبع، مجموعه همه منابع محسوس و غیر محسوسی است که شرکتی صاحب آن می‌باشد و یا بر آن‌ها کنترل دارد. فرآیند مهم سازماندهی پورتفولیوی منبع، شامل فرآیند مداوم شناسایی، یکپارچگی و حذف منبع می‌باشد. همان‌گونه که فرصت در طول زمان تغییر می‌کند منابع جدیدی باید به شرکت اضافه و منابعی نیز باید حذف شوند. بنابراین، مدیریت استراتژیک منابع، مستلزم ارزیابی مداوم توان بالقوه منابع مستقل هنگام ترکیب آن‌ها با منابع دیگر در پورتفولیوی شرکت جهت ایجاد سینرژی می‌باشد و بایستی بر نحوه کسب و اداره منابع مورد نظر جهت دستیابی به مزیت رقابتی و توسعه‌ی پایدار آن توجه شود (آیرلند و همکاران، ۲۰۰۷: ۵۱).

دیدگاه کارآفرینی استراتژیک بیان می‌کند که سازماندهی منابع به گونه‌ای است که به تشخیص و استفاده از فرصت‌های کارآفرینانه کمک کند و منجر به توسعه مزیت رقابتی گردد. یکپارچگی منابع با ایجاد قابلیت‌هایی برای شرکت باعث می‌شود که در بعضی موارد، شرکت‌ها منابع را جهت حفظ مزیت رقابتی فعلیشان یکپارچه کنند. موثرترین مجموعه از قابلیت‌های یکپارچه باعث می‌شود این مجموعه به طور مناسبی جهت استفاده از فرصت‌ها و توسعه مزیت‌های رقابتی به کار گرفته شود. بعد از سازماندهی و یکپارچگی، تصمیم‌ها باید جهت چگونگی ایجاد قابلیت با استفاده از یکپارچگی منابع باشد. اهرم کردن قابلیت‌ها شامل تصمیم‌گیری در مورد انتقال، هماهنگ کردن و گسترش قابلیت‌های ایجاد شده از طریق یکپارچه کردن منابع می‌باشد (آیرلند و همکاران، ۲۰۰۳: ۹۷۲-۹۸۰). به طور کلی زمانی که مدیران از منابع برای ایجاد یک استراتژی فرصت استفاده می‌کنند و مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد می‌کنند، در این روش در واقع مدیران از منابع سازمان به عنوان اهرمی برای خلق ثروت در سازمان خود استفاده کرده‌اند (سیرمون و هیت، ۲۰۰۳: ۳۵۰).

## ۲-۲-۵- بکارگیری خلاقیت و توسعه ی نوآوری

خلاقیت و نوآوری برای بکارگیری فرصت‌های کارآفرینانه مورد استفاده قرار می‌گیرد و از مدیریت استراتژیک منابع حاصل می‌شود. چن، معتقد است که خلاقیت جهت جستجوی فرصت‌های پنهان و برای خلق و پیاده سازی ایده‌های مناسب و جدید بکار برده می‌شود (چن، ۲۰۰۷: ۲۴۳). نوآوری از دیگر معیارهای حیاتی هم در توسعه‌ی پایدار و هم در ارتقای مزیت رقابتی بلندمدت می‌باشد (اریکسون و وستبرگ، ۲۰۰۱: ۱۹۸). نوآوری، به معنای خلق چیزهای جدید و سودمند، یکی از مهم‌ترین مفاهیم در حوزه کارآفرینی و مدیریت استراتژیک است، که بقای شرکت‌ها را در محیط پویای امروزی تضمین می‌کند (طالبی، ۱۳۸۵، ص ۱۱۳). به دلیل ماهیت پویای اغلب محیط‌های کسب و کار، یافتن صنعتی که درگیر در نوآوری مستمر یا دوره‌ای نشده باشد، دشوار است. نوآوری می‌تواند تدریجی باشد، که عبارت است از اضافه کردن تغییراتی بر روی مدل کسب و کار و یا فناوری‌های موجود و بهبود آن‌ها؛ یا می‌تواند رادیکال باشد که حاصل مدیریت موفق شرکت در مواردی است که به صورت همزمان مدل کسب و کار و فناوری را تغییر می‌دهد (طالبی، ۱۳۸۵، ص ۱۱۷-۱۱۸؛ تامایو، ۲۰۱۱: ۱۱۲۲).

## ۲-۳- مزیت رقابتی

طی سال‌های اخیر، مزیت رقابتی در مرکز بحث اکثر استراتژی‌های رقابتی قرار گرفته و بحث‌های زیادی درباره‌ی مزیت رقابتی مطرح شده است (راسخی و ذیحی، ۱۳۸۷: ۳۴؛ باراسکوا، ۲۰۱۰: ۶) و به عنوان متغیر وابسته در بسیاری از تحقیقات مدیریت استراتژیک در نظر گرفته می‌شود (نیکلای و جاکوب، ۲۰۱۱: ۴) و مفهوم مزیت رقابتی توسط پورتر در ۱۹۸۵ پیشنهاد شد (باراسکوا، ۲۰۱۰: ۶). دستیابی به مزیت رقابتی و ارتقاء عملکرد شرکت در برابر رقیب، هدف اصلی کلیه سازمان‌ها است که برای رسیدن به آن تلاش می‌کنند (رادوان و همکاران، ۲۰۰۹: ۴۰۳). طبق تئوری مبتنی بر منبع، بارنی (۱۹۹۱: ۱۰۵) چهار الزام برای دستیابی به مزیت رقابتی بیان کرد: با ارزش بودن، کمیاب بودن، غیر قابل تقلید بودن، غیر قابل جایگزین بودن. منابع باید با ارزش باشند در غیراین صورت به عنوان منبعی برای مزیت محسوب نمی‌شوند. منابع باید کمیاب باشند در غیراین صورت سازمان‌های دیگر می‌توانند به آن‌ها دست پیدا کنند. بایستی



غیر قابل تقلید باشند تا رقبا نتوانند منابع را دوباره ایجاد کنند و بایستی غیر قابل جایگزینی باشند تا رقبا نتوانند از منابع جایگزین استفاده کنند. پس از مطالعه پیشینه تحقیق، جهت ایجاد ارتباط بین مفاهیم نظری با صنعت ساختمان، ۴ متغیر هزینه، کیفیت، تحویل به موقع و شراکت، که از آن‌ها به عنوان متغیرهای اصلی مزیت رقابتی در صنعت ساختمان و مسکن یاد می‌کنند (نقشه راه صنعتی سازی ساختمان و مسکن، ۱۳۸۹؛ چپو و همکاران، ۲۰۰۸: ۲۰۸) برای انجام پژوهش حاضر انتخاب گردید که به شرح زیر می‌باشند:

۲-۳-۱- هزینه: یکی از آیتم‌های افزایش کارایی سازمان‌ها و صنایع و رقابت در بازار، پایین نگه داشتن یا کنترل مجموع هزینه‌ها یا به عبارتی رقابتی نگه داشتن هزینه‌هاست (لینگ و زیپینگ، ۲۰۰۶: ۱۳۳).

۲-۳-۲- کیفیت: کیفیت مکانیزمی اثربخش برای جذب و حفظ مشتریان و به معنی ویژگی‌های برتر محصول و کاهش نقص و خرابی در آن‌هاست (تلورانس پایین). بنابراین، از کیفیت برای افزایش بهره‌وری، رسیدن به توان رقابت در بازار و حفظ و توسعه‌ی عملکرد مطلوب، استفاده می‌شود (لینگ و زیپینگ، ۲۰۰۶: ۱۳۳).

۲-۳-۳- تحویل کالا: امروزه از زمان به عنوان مزیت رقابتی استفاده می‌شود. در سال‌های اخیر، شرکت‌های تولیدی به کاهش زمان در بخش‌های مختلفی (برای مثال: زمان تحویل) دست یافته‌اند. زمان تحویل در چند جنبه عملیات سازمانی تعریف شده است. با چه سرعتی محصولات یا خدمات به مشتریان تحویل داده می‌شود، با چه قابلیت اطمینانی محصولات و خدمات توسعه و به بازار عرضه می‌شود، میزان بهبودی که در فرایندها، محصولات و خدمات ایجاد می‌شود و انعطاف‌پذیری در پاسخگویی به تغییرات و نیازهای مشتریان می‌باشد (لینگ و زیپینگ، ۲۰۰۶: ۱۳۳).

۲-۳-۴- شراکت: امروزه، مفهوم شراکت با صنعت ساختمان بیگانه نیست و در طی چند سال اخیر در صدر سیاست‌ها و دستورکار مدیران صنعت قرار گرفته است. بیگبال و همکارانش (۲۰۱۰: ۲۳۹)؛ شراکت را به عنوان تعهدی بلندمدت میان دو یا چند سازمان برای بهره‌مندی از بهبود در ساخت و ساز، دستیابی به اهداف مورد نظر کسب و کار و افزایش اثربخشی منابع هریک از طرفین مشارکت‌کننده، تعریف نموده‌اند. در جدول

شماره ۱ شاخص های ابعاد کارآفرینی استراتژیک و مزیت رقابتی که در پیشینه تحقیق مطرح شده بود، نشان داده شده است.

**جدول شماره ی یک - خلاصه شاخص های مطرح شده از ابعاد کارآفرینی**

**استراتژیک و مزیت رقابتی**

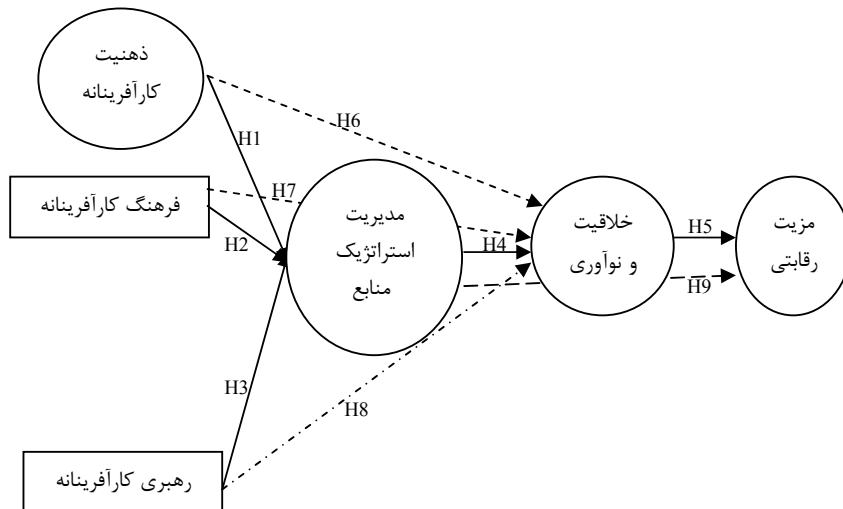
ابعاد	شاخص ها	منابع
ذهنیت کارآفرینانه	شناسایی فرصت های کارآفرینانه، هوشیاری کارآفرینانه، چارچوب کارآفرینانه	آیرلند و همکاران (۲۰۰۳)؛ هاینی و همکاران (۲۰۱۰)
فرهنگ کارآفرینانه	تحمل ابهام، یادگیری از شکست، استفاده از تغییرات و تحقیق و توسعه	آیرلند و همکاران (۲۰۰۳)؛ نیکلای و جاکوب (۲۰۱۱)
رهبری کارآفرینانه	پیشرو بودن، نوآور بودن، ریسک پذیر بودن، ایجاد تعهد و انگیزش	آیرلند و همکاران (۲۰۰۳)؛ گوپتا و همکاران (۲۰۰۴)؛ بوجی هاون و همکاران (۲۰۰۷)
مدیریت استراتژیک منابع	ساختار دهی منابع، دسته بندی کردن منابع، استفاده از قابلیت های و جدید	آیرلند و همکاران (۲۰۰۳)؛ وب و همکاران (۲۰۱۰)؛ بارنی (۱۹۹۱)
خلاقیت و نوآوری	ترکیب اطلاعات متنوع، بکارگیری ایده های نوین	آیرلند و همکاران (۲۰۰۳)؛ چن (۲۰۰۷)
	نوآوری رادیکال نوآوری تدریجی	آیرلند و همکاران (۲۰۰۳)؛ تامایو و همکاران (۲۰۱۰)؛ طالبی (۱۳۸۵)
مزیت رقابتی	دسترسی به هزینه پایین نیروی کار، مواد خام، کاهش هزینه عملیات ساخت و کاهش هزینه فعالیت های اجرایی	نقشه راه صنعتی سازی ساختمان مسکن (۱۳۸۹)؛ چپوو همکاران (۲۰۰۸)؛ اریکسون و ستربرگ (۲۰۱۱).
	کاهش نرخ خرابی و پرت مصالح، تأکید بر کنترل کیفیت، مدیریت کیفیت جامع در فرایند ساخت و ساز	کیفیت
	افزایش قابلیت اطمینان تحویل، بهبود سرعت تحویل، ارتقای پشتیبانی فنی و برآوردن تقاضای مشتری	تحویل به موقع
شراکت	پیمانکاران شرکت های ساختمانی بزرگ بودن، شراکت بلندمدت با مشتریان، همکاری با تأمین کنندگان مطمئن و همکاری با نهادهای تحقیقاتی	نقشه راه صنعتی سازی ساختمان و مسکن (۱۳۸۹)؛ چپوو و همکاران (۲۰۰۸)؛ بیگبال و همکاران (۲۰۱۰)

علی رغم اهمیت رابطه ی بین کارآفرینی استراتژیک و مزیت رقابتی، تحقیقات بسیار کمی در این حوزه صورت گرفته است. همچنین در تحقیقات و مقالات خارجی،

در مورد رابطه بین کارآفرینی استراتژیک و مزیت رقابتی پژوهش‌های نظری انجام شده اما تحقیقات بسیار کمی در مورد مطالعات میدانی این موضوع صورت گرفته است. از جمله تحقیقاتی که در زمینه کارآفرینی استراتژیک و به خصوص رابطه بین کارآفرینی استراتژیک و عملکرد انجام شده، می‌توان به تحقیق دکتر علی رضائیان و دکتر محمد جواد نائیجی اشاره کرد که در آن به آزمون روابط بین سرمایه فکری، کارآفرینی استراتژیک و عملکرد سازمانی در صنعت فولاد ایران پرداخته‌اند. کارآفرینی استراتژیک در این تحقیق با سه بُعد ذهنیت کارآفرینانه، توازن بین شناسایی و بکارگیری فرصت‌ها و نوآوری مستمر (ابعاد کارآفرینی استراتژیک در شرکت‌های خانوادگی) مورد سنجش قرار گرفته است و نتایج این تحقیق نشان داد که سرمایه فکری و کارآفرینی استراتژیک اثر قابل توجهی بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی دارد (رضائیان و نائیجی، ۲۰۱۱)

### ۳- مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش براساس موضوعات مطرح شده در ادبیات نظری پژوهش برگرفته شده از مدل نظری آیرلند و همکاران می‌باشد. در این مدل روابط میان ابعاد کارآفرینی استراتژیک و مزیت رقابتی در قالب نگاره ۱ نشان داده شده است و سعی بر آن است تا این مدل در صنعت ساختمان و مسکن به دلیل وجود شرایط رقابتی بسیار بالا در زمینه صنعتی سازی ساختمان و مسکن مورد بررسی قرار گیرد.



نگاره ۱: مدل مفهومی پژوهش

### ۳-۱- فرضیات

- فرضیه ۱: ذهنیت کارآفرینانه بر روی اداره استراتژیک منابع اثر دارد.
- فرضیه ۲: فرهنگ کارآفرینانه بر روی اداره استراتژیک منابع اثر دارد.
- فرضیه ۳: رهبری کارآفرینانه بر روی اداره استراتژیک منابع اثر دارد.
- فرضیه ۴: اداره استراتژیک منابع بر روی خلاقیت و نوآوری اثر دارد.
- فرضیه ۵: خلاقیت و نوآوری بر روی مزیت رقابتی اثر دارد.
- فرضیه ۶: ذهنیت کارآفرینانه از طریق اداره استراتژیک منابع بر روی خلاقیت و نوآوری اثر می گذارد.
- فرضیه ۷: فرهنگ کارآفرینانه از طریق اداره استراتژیک منابع بر روی خلاقیت و نوآوری اثر می گذارد.
- فرضیه ۸: رهبری کارآفرینانه از طریق اداره استراتژیک منابع بر روی خلاقیت و نوآوری اثر می گذارد.
- فرضیه ۹: مدیریت استراتژیک منابع از طریق خلاقیت و نوآوری بر روی مزیت رقابتی اثر می گذارد.

### ۴- روش شناسی پژوهش

#### ۴-۱- جامعه و نمونه مورد مطالعه

پژوهش حاضر از نظر شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات، توصیفی و از نوع پیمایشی و از لحاظ هدف از نوع کاربردی می باشد. جامعه آماری این پژوهش، مدیران عالی، اعضای هیئت مدیره و مشاوران نهادهای متولی صنعت نظیر مرکز تحقیقات راه، مسکن و شهرسازی، شرکت مدیریت پروژه های ساختمانی ایران (مپسا: مجری طرح صنعتی سازی)، گروه مشاوران بین المللی ره شهر، بنیاد مسکن انقلاب اسلامی، سازمان راه و شهرسازی، سازمان نظام مهندسی، انجمن ساخت و ساز بافت های فرسوده و مدیران عامل شرکت های انبوه ساز در سال ۱۳۹۱ در نظر گرفته شده است. دلیل انتخاب صنعت ساختمان به عنوان قلمرو پژوهش اینست که محیط پیرامون آن بسیار پویا بوده و محیط عملیاتی، ساختارهای صنعت، فناوری های بکارگیری در ساخت و ساز و

ویژگی‌های محصولاتش با سرعت فزاینده‌ای در حال تغییر است (دانوش، ۲۰۰۵: ۱۶۳). چون در این پژوهش، متغیرها از نوع چند ارزشی با مقیاس ترتیبی بوده و حجم جامعه نامحدود می‌باشد برای تعیین حجم نمونه از فرمول نمونه‌گیری از جامعه نامحدود استفاده شده است. در رابطه ۱، خطای اندازه‌گیری (E)، دقت تخمین‌ها را نشان می‌دهد که برابر با ۰/۰۶، سطح اطمینان برابر با ۰/۹۵ و همچنین به منظور حداکثر کردن حجم نمونه مقدار p و q برابر ۰/۵ در نظر گرفته شده است.

$$n = \frac{z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \cdot p \cdot q}{\varepsilon^2} = \frac{0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2}{0.06^2} \cong 267 \quad (\text{رابطه ۱})$$

به منظور گردآوری داده‌ها و با توجه به گستردگی جامعه، احتمال می‌رفت تعدادی از پرسشنامه‌ها بازگشت داده نشوند، پرسشنامه پژوهش، به ۳۲۰ نفر از اعضای جامعه ارائه شد و از این تعداد ۲۷۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد.

#### ۴-۲ ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده است. در طراحی سؤالات پرسشنامه دقت لازم به عمل آمده تا سؤالات از سادگی و وضوح کافی برخوردار باشند. پرسشنامه پژوهش شامل ۳۹ سؤال با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت و همچنین اطلاعات عمومی در مورد پاسخ‌دهنده است. به منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. بدین منظور ابتدا یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد. از آنجاییکه آلفای کرونباخ معمولاً شاخص کاملاً مناسبی برای سنجش قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری و هماهنگی درونی میان عناصر آن است (هومن، ۱۳۸۴)، بنابراین قابلیت اعتماد پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش به کمک آلفای کرونباخ ارزیابی شده است. آلفای کرونباخ هر یک از مجموعه متغیرها در جدول ۲ آورده شده است. روایی محتوایی و ظاهری ابزار پژوهش نیز با استفاده از نظر محققان و متخصصان رشته مدیریت مورد تأیید قرار گرفته است (نتایج روایی جدول ۳).

جدول شماره ی دو - آلفای کرونباخ

عنوان مقیاس	آلفای کرونباخ	عنوان زیرمقیاس	آلفای کرونباخ اگر حذف شود
ذهنیت کارآفرینانه	۰/۸۲	شناسایی فرصت های ناشی از تغییرات فناوری	۰/۷۹
		توانایی در استفاده از فرصت های بالقوه	۰/۷۷۴
		توانایی در ارائه رویکردها و ایده های جدید	۰/۷۷
		توانایی در شناسایی فرصتهای سودآور	۰/۸۱۳
		ایجاد فضا جهت بکارگیری فرصتهای کارآفرینانه	۰/۷۷۶
فرهنگ کارآفرینانه	۰/۷۱	استفاده از شکست برای یادگیری	۰/۵۷
		تحمل ابهام در مواقع تصمیم گیری	۰/۶۹
		سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه	۰/۵۴۲
		تغییرات بعنوان فرصتی جهت سرمایه گذاری	۰/۶۶۲
رهبری کارآفرینانه	۰/۸۱	تشویق جهت خلق ایده های نوین	۰/۸۱۱
		مشارکت در پروژه هایی با ریسک بالا	۰/۷۸۷
		جستجوی فعالانه مدیریت برای ایده های نوآور	۰/۷۳۸
		پیشرو بودن	۰/۷۸۴
		تشویق کار گروهی	۰/۷۷۰
		ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان	۰/۷۷۰
مدیریت استراتژیک منابع	۰/۷۴۳	دید جامع نسبت به منابع مشهود و نامشهود	۰/۶۶۹
		ایجاد منابع جدید با منطق صرفه جویی اقتصادی	۰/۷۲۲
		ترکیب منابع به منظور ایجاد قابلیت های جدید	۰/۶۴۱
		بکارگیری قابلیت های جدید برای ایجاد مزیت	۰/۶۷۳
خلاقیت و نوآوری	۰/۷۸۳	ترکیب اطلاعات متنوع برای شناسایی فرصتها	۰/۷۷۵
		ایجاد کارگروهها جهت شناسایی فرصتهای بازار	۰/۷۶۰
		حمایت از ایده های جدید	۰/۷۷۶
		خلق تغییرات استراتژیک و روشهای جدید	۰/۷۶۲
		ابداعات بنیادین و اساسی	۰/۷۶۶
		تأکید بر تغییرات و نوسازی های اندک و بهبود	۰/۷۸۱
		استفاده از تغییرات جزئی در روش ها	۰/۷۸۲
		پیمانکار سازمان های بزرگ بودن	۰/۸۰۷
شرکت بلند مدت با مشتریان	۰/۸۰۸		

بررسی تأثیر کارآفرینی استراتژیک بر دست‌یابی به مزیت رقابتی..... ۱۵۹

مزیت رقابتی	۰/۸۲۱	انعقاد قراردادهای مطمئن با تأمین کنندگان	۰/۷۹۹
		انجام کارهای تحقیقاتی	۰/۸۱۲
		تحويل به موقع به مشتریان	۰/۸۲۰
		اهمیت دادن به ارتقای فنی و پشتیبانی فنی	۰/۸۰۱
		اهمیت دادن به تولید مطابق خواست مشتریان	۰/۸۰۴
		کاهش هزینه های مواد خام و نیروی کار	۰/۸۲
		کاهش هزینه های مربوط به عملیات ساختمانی	۰/۸۰۸
		کاهش دادن هزینه های فعالیت های اجرایی	۰/۸۱۰
		کاهش دادن نرخ خرابی و تلفات مصالح	۰/۸۰۳
		بهبود دادن کیفیت تولیدات ساختمانی	۰/۸۰۸
		بکارگیری کنترل کیفیت و مدیریت کیفیت جامع	۰/۸۰۶

جدول شماره ی سه - نتایج تحلیل عاملی جهت سنجش روایی

متغیرها	شاخص‌ها	عامل و بارهای آن									
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
ذهنیت کارآفرینانه	شناسایی فرصت های ناشی از تغییرات فناوری	۰/۲۳۴	۰/۴۲۶	۰/۲۲۷	۰/۰۵۲	۰/۲۸۱	۰/۱۸۵	۰/۱۳۴	۰/۱۵۴	۰/۲۵۳	۰/۰۱۸
	توانایی در استفاده از فرصت های بالقوه	۰/۲۳۷	۰/۶۱۹	۰/۰۰۹	۰/۰۸۹	۰/۱۱۳	۰/۲۰۸	۰/۲۸۱	۰/۰۴۷	۰/۲۲۹	۰/۱۴۰
	توانایی در ارائه رویکردها و ایده های جدید	۰/۲۶۸	۰/۴۵۴	۰/۰۳۲	۰/۱۴۸	۰/۲۸۱	۰/۱۳۹	۰/۰۷۳	۰/۰۷۵	۰/۳۴۰	۰/۱۳۰
	توانایی در شناسایی فرصتهای سودآور	۰/۱۳۰	۰/۶۳۰	۰/۱۷۴	۰/۱۲۶	۰/۰۴۸	۰/۱۲۲	۰/۱۳۶	۰/۱۰۲	۰/۲۲۲	۰/۲۴۶
	ایجاد فضا جهت بکارگیری فرصتهای کارآفرینانه	۰/۲۳۷	۰/۴۱۷	۰/۱۲۱	۰/۰۹۶	۰/۲۶۰	۰/۳۳۲	۰/۲۶۰	۰/۰۷۴	۰/۱۵۰	۰/۱۴۹
فرهنگ کارآفرینانه	استفاده از شکست برای یادگیری	۰/۶۸۳	۰/۱۵۱	۰/۱۶۲	۰/۱۹۰	۰/۲۰۱	۰/۰۷۰	۰/۰۵۰	۰/۰۳۸	۰/۰۷۰	۰/۰۹۸
	تحمل ابهام در مواقع تصمیم گیری	۰/۵۷۴	۰/۰۴۰	۰/۰۲۶	۰/۲۳۴	۰/۱۲۴	۰/۰۰۰	۰/۱۳۳	۰/۱۲۹	۰/۰۷۰	۰/۰۳۷
	سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه	۰/۵۹۸	۰/۲۲۵	۰/۰۹۴	۰/۰۹۸	۰/۳۱۵	۰/۱۵۸	۰/۰۸۴	۰/۰۱۱	۰/۰۱۳	۰/۰۶۲
	تغییرات بعنوان فرصتی جهت سرمایه گذاری	۰/۷۳۱	۰/۰۶۴	۰/۱۰۰	۰/۰۷۷	۰/۲۴۴	۰/۰۸۸	۰/۱۹۴	۰/۰۹۱	۰/۱۳۰	۰/۰۱۱
	تشویق جهت خلق ایده	۰/۱۳۴	۰/۱۹۸	۰/۰۰۴	۰/۰۷۵	۰/۶۲۹	۰/۰۱۲	۰/۱۸۹	۰/۰۰۳	۰/۱۸۳	۰/۳۲۳





بررسی تأثیر کارآفرینی استراتژیک بر دست‌یابی به مزیت رقابتی..... ۱۶۱

۰/۲۰۴	۰/۰۹۱	۰/۱۱۸	۰/۰۴۹	۰/۰۳۷	۰/۰۷۷	۰/۰۷۸	۰/۷۹۹	۰/۰۶۶	۰/۲۱۷	شراکت بلند مدت با مشتریان
۰/۱۷۲	۰/۲۷۷	۰/۳۵۲	۰/۳۵۱	۰/۲۰۷	-۰/۰۶۵	۰/۰۹۶	۰/۴۶۸	۰/۱۳۶	۰/۳۵۹	انعقاد قرارداد مطمئن با تأمین‌کنندگان
۰/۱۳۷	۰/۲۸۷	۰/۰۰۲	۰/۲۰۶	۰/۲۵۹	۰/۲۹۲	۰/۲۲۵	۰/۴۷۴	۰/۲۰۷	۰/۱۸۲	انجام کارهای تحقیقاتی
۰/۰۳۱	۰/۰۵۶	۰/۰۵۶	۰/۰۴۶	۰/۰۷۹	۰/۱۶۷	۰/۰۰۷	۰/۶۹۰	۰/۰۹۹	۰/۰۵۸	تحويل به موقع به مشتریان
۰/۰۲۱	۰/۲۶۲	۰/۰۳۲	۰/۲۴۰	۰/۱۲۱	-۰/۰۲۶	۰/۱۱۰	۰/۶۹۵	۰/۰۸۸	۰/۲۵۷	اهمیت دادن به ارتقای فنی و پشتیبانی فنی
۰/۱۳۹	۰/۰۷۹	۰/۱۷۵	۰/۰۳۷	۰/۰۱۴	۰/۰۱۰	۰/۲۳۴	۰/۶۴۸	۰/۱۶۴	۰/۱۰۳	اهمیت دادن به تولید مطابق خواست مشتریان
۰/۰۵۲	۰/۱۳۴	۰/۱۳۰	۰/۰۴۰	۰/۰۰۳	۰/۲۰۰	۰/۰۸۷	۰/۶۷۳	۰/۱۶۶	۰/۱۵۰	کاهش هزینه های مواد خام و نیروی کار
۰/۱۶۱	۰/۰۲۲	۰/۰۷۳	۰/۰۹۵	۰/۳۰۷	۰/۰۲۳	۰/۱۲۰	۰/۶۸۸	۰/۱۸۰	۰/۱۶۶	کاهش هزینه های مربوط به عملیات ساختمانی
۰/۰۰۱	۰/۲۴۴	۰/۰۱۴	۰/۰۷۶	۰/۰۶۸	۰/۰۵۰	۰/۱۲۹	۰/۷۳۷	۰/۰۸۷	۰/۰۶۰	کاهش دادن هزینه های فعالیت های اجرایی
۰/۴۳۰	۰/۳۲۹	۰/۰۲۷	۰/۱۷۳	۰/۰۲۲	۰/۰۷۹	۰/۳۶۵	۰/۴۷۲	۰/۰۶۱	۰/۲۴۵	کاهش دادن نرخ خرابی و تلفات مصالح
۰/۱۷۴	۰/۲۱۰	۰/۰۴۵	۰/۱۳۹	۰/۰۹۳	-۰/۱۶۳	۰/۰۳۲	۰/۵۳۲	۰/۰۳۱	۰/۲۲۸	بهبود دادن کیفیت تولیدات ساختمانی
۰/۰۲۶	۰/۲۶۰	۰/۰۱۴	۰/۱۵۲	۰/۰۳۷	۰/۰۷۵	۰/۲۷۶	۰/۶۷۸	۰/۰۵۸	۰/۰۱۷	بکارگیری کنترل کیفیت و مدیریت کیفیت جامع

آمار توصیفی نشان داد که ۷۹ درصد پاسخ دهندگان مرد و ۲۱ درصد زن هستند. ۶۱ درصد دارای تحصیلات کارشناسی، ۳۳ درصد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۷ درصد دارای تحصیلات دکترا هستند. ۴۴ درصد از پاسخ دهندگان در رده سنی بین ۲۳ تا ۳۳ سال و ۳۰ درصد پاسخ دهندگان در رده سنی بین ۳۴ تا ۴۳ سال و ۱۹ درصد در بازه سنی بین ۴۴ تا ۵۳ سال و ۷ درصد در بازه سنی بالای ۵۳ را دارند که بیشترین فراوانی را افراد با رده سنی ۲۳ تا ۳۳ دارا می‌باشند.

## ۵- تحلیل داده ها و ارائه یافته ها

### ۵-۱- برآورد و آزمون مدل های اندازه گیری

مدل های معادله ساختاری برای بررسی و آزمون نظریه طرح و توسعه داده شده اند که کمک فراوانی به برقراری رابطه میان متغیرهای پنهان یا سازه ها با در نظر گرفتن دیدگاهی نظری کرده اند. رویکرد مدل سازی معادله ساختاری شامل طرح مدل های اندازه گیری برای تعریف متغیرهای پنهان و سپس برقراری روابط یا معادلات ساختاری در میان متغیرهای پنهان است (شوماخر و لومکس، ۱۳۸۸: ۱۱-۱۴). می توان گفت بررسی روابط ساختاری بین متغیرهای پنهان هنگامی منطقی تر و با معنا تر تفسیر می شوند که اندازه گیری سازه های پنهان با توجه به معیارهای علمی قابل قبول باشد. جدول ۴ خلاصه ی شاخص های برازش مدل های اندازه گیری و همچنین مدل ساختاری کل را نشان می دهد. کلیه بارهای عاملی برای پنج مدل اندازه گیری با توجه به نرخ بحرانی ( $C.R > 1.96$ ) و ( $P\text{-Value} < 0.05$ ) معنادار شده اند. بنابراین هر پنج مدل اندازه گیری با توجه به وجود شاخص های برازش کلی قابل قبول، مدل های مناسبی جهت ورود به مدل معادله ساختاری برای تحلیل روابط ساختاری می باشند.

جدول شماره ی چهار - شاخص های برازش مدل های اندازه گیری

CFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	X2/df	
۰/۹۹۹	۰/۹۷۹	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۰۱۸	۱/۰۷۰	ذهنیت کارآفرینانه
۱	۰/۹۹۷	۰/۹۹۵	۰/۹۹۹	۰/۰	۰/۳۴۱	اداره استراتژیک منابع
۰/۹۴۳	۰/۹۶	۰/۹۴۴	۰/۹۸	۰/۰۵۵	۱/۶۶۲	خلاقیت و نوآوری
۰/۹۵	۰/۹	۰/۹۰۸	۰/۹۴۴	۰/۰۵۳	۱/۶۲۸	مزیت رقابتی
۰/۹۸۲	۰/۹۸۵	۰/۹۱۷	۹۴/۲	۰/۰۳۳	۱/۲۳۵	مدل ساختاری پژوهش
بالای ۰/۹۰				۰/۰۸ >	۵ تا ۱	حوزه قابل قبول (شوماخر و لومکس، ۱۳۸۸، ص ۱۰۴)

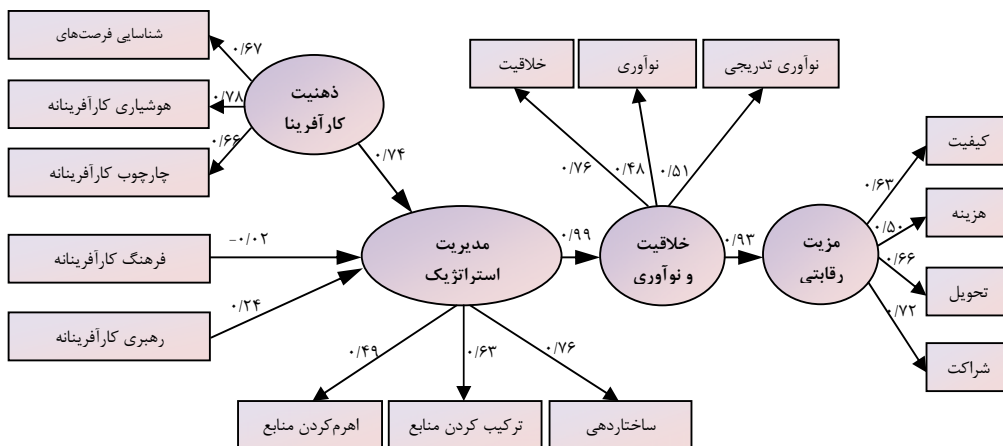
## ۵-۲- نتایج تحلیل مسیر و روابط علی بین متغیرهای پژوهش (آزمون فرضیات)

پس از اطمینان یافتن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری، برای برقراری روابط علی بین متغیرهای پنهان پژوهش از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. دلیل استفاده از این روش آن است که این مدل قابلیت آن را دارد که به جای بررسی دو به دو و منفک متغیرها، روابط بین همه متغیرها را به طور همزمان تحلیل کند. رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری روش جامعی برای برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون می‌باشد (شوماخر و لومکس، ۱۳۸۸). مدل مفهومی پژوهش درصدد بررسی روابط علی بین هفت متغیر می‌باشد؛ به منظور فراهم شدن امکان تحلیل همزمان روابط متغیرها، روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده و در تحلیل مدل از نرم‌افزار Amos که یکی از نرم‌افزارهای شناخته شده اجرای مدل‌های معادلات ساختاری است، استفاده شده است. نتایج حاصل از تحلیل مسیر و روابط علی بین متغیرهای اصلی پژوهش در نگاره ۲ نشان داده شده است. پس از تأیید برازش مدل ساختاری کامل پژوهش (جدول ۳)، معناداری روابط علی ارزیابی شد. جدول ۵، نتایج حاصل از تحلیل مسیر و روابط علی بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول شماره ی پنج - نتایج تحلیل علی بین متغیرهای پژوهش

اثرات مستقیم	برآورد	P-value
ذهنیت کارآفرینانه ← مدیریت استراتژیک منابع	۰/۷۳۹	***
فرهنگ کارآفرینانه ← مدیریت استراتژیک منابع	۰/۰۲۴	۰/۸۰۵*
رهبری کارآفرینانه ← مدیریت استراتژیک منابع	۰/۲۴۵	۰/۰۲۴
مدیریت استراتژیک منابع ← خلاقیت و نوآوری	۰/۹۹۵	***
خلاقیت و نوآوری ← مزیت رقابتی	۰/۹۳۴	***
اثرات غیر مستقیم		
ذهنیت کارآفرینانه ← مدیریت استراتژیک منابع ← خلاقیت و نوآوری	۰/۷۳۵	۰/۰۱۳
فرهنگ کارآفرینانه ← مدیریت استراتژیک منابع ← خلاقیت و نوآوری	۰/۲۴۳	۰/۰۸۲*
رهبری کارآفرینانه ← مدیریت استراتژیک منابع ← خلاقیت و نوآوری	۰/۱۲۰	۰/۰۱۲
مدیریت استراتژیک منابع ← خلاقیت و نوآوری ← مزیت رقابتی	۰/۹۲۹	۰/۰۱

عدم معناداری  
p<0.001\*\*\*



نگاره ۲- مدل ساختاری پژوهش

### ۶- بحث و نتیجه گیری

محاسبه اعداد معناداری و روابط علی (جدول ۴) نشان می دهد که ذهنیت کارآفرینانه اثر مثبت معناداری بر روی اداره استراتژیک منابع دارد

( $\beta=0.739, p=<0.01$ ) بنابراین فرضیه اول پذیرفته می‌شود. گوپتا و همکاران (۲۰۰۴: ۲۴۲) نیز معتقد بودند که ذهنیت کارآفرینانه یکی از عناصر محوری مدیریت استراتژیک به شمار می‌رود. این فرضیه با رابطه بیان شده در مدل نظری آیرلند و همکاران (۲۰۰۳: ۹۷۲) نیز همخوانی دارد.

فرهنگ کارآفرینانه اثر معناداری بر روی اداره استراتژیک منابع ندارد ( $\beta=0.24, p=0.805$ ). بنابراین فرضیه دوم رد می‌شود. دلیل رد این فرضیه اینست که به صورت نظری فرض بر این بود که فرهنگ کارآفرینانه به عنوان یک متغیر مستقل در فرایند کارآفرینی استراتژیک در نظر گرفته شود، اما تحقیقات میدانی نشان داد که فرهنگ کارآفرینانه می‌تواند به همراه متغیر رهبری کارآفرینانه در فرایند کارآفرینی استراتژیک متجلی شود. به عنوان دلیلی بر صحت این ادعا می‌توان به مدل نظری ارائه شده توسط آیرلند و همکاران (۲۰۰۳) اشاره کرد که فرهنگ کارآفرینانه و رهبری کارآفرینانه را به عنوان یک متغیر در نظر گرفته‌اند و بیان کردند که رهبران مسئول ایجاد و توسعه فرهنگ کارآفرینانه می‌باشند، فرهنگی که در آن استفاده اثربخش از کارآفرینی استراتژیک تشویق شود. همچنین می‌توان به تحقیقات بوجی هاوون و همکارانش در سال ۲۰۰۷ و وونگ در سال ۲۰۱۱ اشاره کرد که سنجه‌های فرهنگ کارآفرینانه را پیشرو بودن، نوآور محور بودن و ریسک پذیر بودن معرفی کردند که با سنجه‌های مربوط به سنجش رهبری کارآفرینانه مشترک می‌باشند (بوجی هاوون و همکاران، ۲۰۰۷: ۵۵۳؛ وونگ، ۲۰۱۱: ۱۲۶۷)

رهبری کارآفرینانه اثر مثبت معناداری بر اداره استراتژیک منابع دارد ( $p=0.24$ ), ( $\beta=0.245$ ). فرضیه سوم پذیرفته می‌شود. آیرلند و همکاران (۲۰۰۳: ۹۷۱) نیز ادعا کردند که رهبری کارآفرینانه، توانایی‌ای جهت اداره‌ی استراتژیک منابع به وجود می‌آورند. مانسن و باس، نیز بیان کردند که رهبری کارآفرینانه اثربخش عنصر کلیدی مدیریت استراتژیک در همه سطوح سازمانی می‌باشد (مانسن و باس، ۲۰۰۹: ۹۶). اداره استراتژیک منابع اثر مثبت معناداری بر روی خلاقیت و نوآوری دارد ( $\beta=0.995, p=<0.001$ ), بنابراین فرضیه چهارم پذیرفته می‌شود. گونگر (۲۰۱۲: ۸۷۴)، نشان داد که اهرم کردن منابع و قابلیت‌ها و به طور کلی اداره منابع به صورت استراتژیک اثر مثبت و معناداری با نوآوری دارد. همچنین یافته پژوهش حاضر

در راستای یافته لاوسن و سامسون (۲۰۱۰: ۳۹۰) بود که معتقد بودند بدون مدیریت استراتژیک منابع، توانمندی‌های نوآورانه (خلاقیت) و نوآوری به موفقیت نمی‌انجامد. آیرلند و همکاران (۲۰۰۳: ۹۸۰) نیز معتقد بودند که اگر منابع به طور استراتژیک اداره شوند، خلاقیت و پیامد آن نوآوری مورد حمایت قرار می‌گیرد. رزا و همکاران (۲۰۰۸: ۶۳۱) نیز معتقدند که بکارگیری اصول مدیریتی مناسب در زمینه‌های انسانی و اجتماعی منجر به خلاقیت و نوآوری در سازمان و در زمینه‌های مالی منجر به دسترسی به منابع مالی می‌گردد.

بکارگیری خلاقیت و نوآوری بر روی مزیت رقابتی سازمان اثر مثبتی دارد (۰/۰۱ <  $\beta = ۰/۹۳۴$ ,  $p = ۰/۰۱$ ). بنابراین فرضیه پنجم پذیرفته می‌شود. پورتر (۱۹۹۰) بیان کرد که نوآوری و مزیت رقابتی به یکدیگر وابسته می‌باشند و شرکت‌ها مزیت رقابتی را از طریق درک روش‌های جدید در زنجیره ارزش برای ارائه ارزش‌ها به مشتریان به وجود می‌آورند. هیوارینن (۱۹۹۰)، لنجنیک (۱۹۹۲) و روث ول (۱۹۹۲) از طریق شواهد تجربی حمایت از این دیدگاه را که نوآوری منجر به مزیت رقابتی می‌شود را نشان دادند. همچنین ویراواردنا (۲۰۰۴: ۴۲۵) نشان داد که شدت نوآوری بر روی مزیت رقابتی اثر مثبت معناداری دارد. آیرلند و وب (۲۰۰۷: ۵۲) نیز معتقد بودند که دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از بکارگیری روش‌ها و ایده‌های جدید و همچنین توسعه‌ی نوآوری (فرایند و محصول) منتج می‌شود. علاوه بر اثرات مستقیم مسیرهای فرض شده، اثرات غیر مستقیم را برای بررسی نقش اداره استراتژیک منابع بین ذهنیت، فرهنگ و رهبری کارآفرینانه را با خلاقیت و نوآوری و نقش بکارگیری خلاقیت و نوآوری را بین اداره منابع به صورت استراتژیک و مزیت رقابتی برآورد شده است. نتایج نشان می‌دهد که:

ذهنیت کارآفرینانه از طریق اداره استراتژیک منابع به صورت مثبت و معناداری بر روی خلاقیت و نوآوری اثر می‌گذارد (۰/۱۳ <  $\beta = ۰/۷۳۵$ ,  $p = ۰/۰۱۳$ ). در واقع اداره منابع به صورت استراتژیک به عنوان یک متغیر واسطه‌ای میان ذهنیت کارآفرینانه و نوآوری عمل می‌کند. بنابراین فرضیه ششم نیز پذیرفته می‌شود. فرهنگ کارآفرینانه از طریق اداره استراتژیک منابع اثر معناداری بر روی خلاقیت و نوآوری ندارد (۰/۰۸۲ <  $\beta = ۰/۲۴۳$ ,  $p = ۰/۰۸۲$ ). فرهنگ کارآفرینانه نه تنها بر اداره منابع به صورت استراتژیک اثر گذار نیست، بلکه به صورت غیر مستقیم نیز بر نوآوری و خلاقیت نیز اثر

گذار نمی‌باشد و اداره منابع به صورت استراتژیک به عنوان متغیر واسطه عمل نمی‌کند. بنابراین فرضیه هفتم رد می‌شود. رهبری کارآفرینانه از طریق اداره استراتژیک منابع اثر معناداری بر روی خلاقیت و نوآوری دارد ( $\beta=0/12, p=0/12$ ). بنابراین می‌توان گفت که اداره منابع به صورت استراتژیک به عنوان یک واسطه بین رهبری کارآفرینانه و خلاقیت و نوآوری عمل می‌کند. بنابراین فرضیه هشتم پذیرفته می‌شود. اداره استراتژیک منابع از طریق خلاقیت و نوآوری اثر مثبت و معناداری بر روی مزیت رقابتی دارد ( $\beta=0/929, p=0/10$ ). بنابراین فرضیه نهم پذیرفته می‌شود. هیت (۲۰۰۲)، نشان داد که اداره منابعی همانند سرمایه‌های انسانی واجتماعی که به عنوان اهرم در سازمان استفاده می‌شود باعث ایجاد مزیت رقابتی در سازمان می‌شود. در تحقیقی که توسط ادنر (۲۰۰۳) انجام شد، نشان داد که اداره منابع انسانی باعث حرکت به سمت مزیت رقابتی می‌شوند، مرگان (۲۰۰۴) نیز بیان کرد که به طور کلی اداره منابع محسوس باعث حرکت به سمت دستیابی به مزیت رقابتی می‌شود و رادوان (۲۰۱۰: ۴۹۸) نیز به این نتیجه دست یافت که به طور کلی اداره منابع محسوس و نامحسوس، منابع مالی و غیره به طور مثبت منجر به مزیت رقابتی و در نتیجه عملکرد بهتر سازمان می‌شود.

هدف از انجام این پژوهش نشان دادن اهمیت روابط بین ابعاد کارآفرینی استراتژیک با مزیت رقابتی، به خصوص در صنعت‌هایی از جمله صنعت ساختمان و مسکن ایران بود که داشتن استراتژی‌هایی برای شناسایی فرصت‌ها و بهره‌برداری از آن‌ها در جهت دست‌یابی به مزیت رقابتی از جمله عوامل ضروری آن می‌باشد، به عبارت دیگر اگر سازمان بتواند هم از رویکرد کارآفرینانه و هم از رویکردهای استراتژیک استفاده کند می‌تواند از سرمایه‌های استراتژیک خود جهت دستیابی به مزیت رقابتی استفاده کند. بدین منظور، پس از انجام مطالعات نظری و استخراج شاخص‌های مربوط به ابعاد کارآفرینی استراتژیک و مزیت رقابتی، مدلی مفهومی ارائه گردید که روابط بین این ابعاد و مزیت رقابتی را به خوبی نشان می‌داد. جهت بررسی و آزمون مدل، توسط ابزار پرسشنامه داده‌هایی از حوزه‌ی مورد مطالعه جمع‌آوری گردید و پس از صحت متغیرهای اندازه‌گیری و تأیید آن‌ها، مدل پیشنهادی پژوهش در محیط نرم‌افزار Amos ترسیم و مورد بررسی قرار گرفت. شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش، مقادیر قابل قبولی را کسب نمودند و مشخص شد که از بین سه متغیر تأثیرگذار بر اداره منابع

به صورت استراتژیک، فرهنگ کارآفرینانه دارای رابطه معنادار نمی‌باشد و تنها ذهنیت کارآفرینانه و رهبری کارآفرینانه با اداره منابع به صورت استراتژیک ارتباط معناداری دارا می‌باشند.

از بین دو متغیر اثرگذار بر اداره منابع به صورت استراتژیک، ذهنیت کارآفرینانه با بار عاملی ۰/۷۴ پیش بینی کننده بهتری برای اداره منابع به صورت استراتژیک می‌باشد. به عبارتی دیگر برای اداره بهتر منابع در سازمان باید مدیران عالی سازمان در ارائه روش‌های جدید ساخت و ساز و تکنولوژی‌های مربوطه پیشرو بوده و فضایی در سازمان به وجود آورند و کارکنانی در سازمان پرورش دهند که توانایی شناسایی فرصت‌های جدید را داشته باشند تا سریع‌تر از سایر شرکت‌ها قادر به شناسایی قابلیت‌ها و فرصت‌ها و استفاده از آن‌ها را داشته باشند. با توجه به بارهای عاملی به دست آمده می‌توان گفت در صورتیکه ابعاد کارآفرینی استراتژیک در سازمان به درستی اعمال شود و نوآوری و خلاقیت در سازمان تشویق شود، شرکت‌ها می‌توانند به شدت از رقبای خو پیشی گرفته و مزیت رقابتی خود را ارتقاء دهند. اداره منابع به صورت استراتژیک متغیری واسطه میان ذهنیت کارآفرینانه و خلاقیت و نوآوری و همچنین رهبری کارآفرینانه و خلاقیت و نوآوری می‌باشد و در واقع همانند یک پل میان ذهنیت کارآفرینانه و رهبری کارآفرینانه با نوآوری و خلاقیت می‌باشد. به عبارت دیگر اگر منابع در سازمان که شامل سرمایه‌های انسانی، اجتماعی و مالی و کلیه منابع محسوس و نامحسوس می‌باشد به درستی دسته بندی و یکپارچه نشوند و از آن‌ها برای ایجاد قابلیت‌هایی منحصر به فرد در سازمان استفاده نشود، رهبری و ذهنیت کارآفرینانه تأثیر کمتری بر بکارگیری خلاقیت و توسعه نوآوری در سازمان می‌گذارد. همچنین در مورد اثر واسطه خلاقیت و نوآوری در میان اداره منابع به صورت استراتژیک و مزیت رقابتی نیز مصداق دارد. به عبارت دیگر در صورت عدم بکارگیری خلاقیت و نوآوری در سازمان، در صورتیکه منابع سازمان به درستی اداره شوند تأثیر چندانی بر دست یابی به مزیت رقابتی در سازمان ندارند.

براساس یافته‌های پژوهش می‌توان به مدیران عالی سازمان‌ها و صناعی که به دنبال شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های بالقوه‌ی محیطی و کسب مزیت رقابتی هستند، کارآفرینی استراتژیک را به عنوان یک راهبرد اساسی معرفی نمود. البته دستیابی به مزیت‌های رقابتی به واسطه‌ی کارآفرینی استراتژیک آسان نخواهد بود؛ مگر



اینکه شرکت‌ها تلاش‌هایشان را به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی نمایند که به دنبال کشف فرصت‌های فردا و به‌طورهمزمان در حال بهره‌برداری از مزیت‌های رقابتی امروز باشند. یعنی نوعی توازن بین کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها ایجاد نمایند؛ که این امر مستلزم ایجاد زنجیره رهبری کارآفرینانه، ذهنیت کارآفرینانه، فرهنگ کارآفرینانه، اداره منابع به صورت استراتژیک، بکارگیری خلاقیت و توسعه نوآوری می‌باشد.

تحلیل‌ها و نتایج بدست آمده از تحقیق حاضر محدود به یک صنعت تولیدی، یعنی صنعت ساختمان و مسکن ایران می‌باشد، تحقیقات آتی جهت تأیید یافته‌ها و نتایج می‌توانند در سایر صنایع از جمله در حوزه فناوری اطلاعات، صنایع فعال در بخش‌های اقتصادی و صنایع تولیدی مورد بررسی قرار گیرد و اینکه کارآفرینی استراتژیک در چه صنعتی بیشترین تأثیر را بر دست‌یابی به مزیت رقابتی دارد مورد بررسی قرار گیرد. همچنین، یکی از محدودیت‌های تحقیق حاضر اینست که در مدل نظری بکارگرفته شده بخش‌های کارآفرینانه و رفتارهای استراتژیک به صورت خطی به یکدیگر مرتبط شده‌اند و فاقد حلقه‌ی بازخورد بین دو بخش می‌باشد. همچنین نیاز است تا در این مدل قابلیت‌های پویا نیز در نظر گرفته شوند که به محققین آتی پیشنهاد می‌شود روابط بین اجزا را به صورت حلقه بازخوردی در نظر گرفته و قابلیت‌های پویا را نیز در نظر بگیرند.

#### منابع و مأخذ:

- Adner, R. and Helfat, C.E. (2003). Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. In Raduan C. R., Haslinda A., and Alimin I. I., (2010). A Review on the Relationship between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance. *The Journal of International Social Research*,3(11),487-498.
- Baraskova, J.,(2010). *Strategic positioning and sustainable competitive advantage in food industry*. Master thesis, Department of marketing and statistic, Aarhus school of business.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Boojihawon, D. K., Dimitratos, P. and Young, S. (2007) Characteristics and influences of multinational subsidiary entrepreneurial culture: The case of the advertising. *International Business Review*, 16, 549- 572.
- Building and housing research Centre (BHRC)**. (2009). New technologies of Construction (5rd.Ed), Tehran: Building and Housing Research Center. (In Persian)
- Bygballe, L. E., Jahre, M. and Sward, A. (2010). Partnering relationships in construction: A literature review. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 16, 239-253.
- Chan, A., Chan, A. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: An International Journal*,11 (2), 203-221.
- Chen, Ming-Huei (2007). Entrepreneurial Leadership and New Ventures: Creativity in Entrepreneurial Teams. *Journal compilation*, 16(3), 239-249.
- Chew, David A.S., S. Y. and Cheah, Charles Y.J(2008). Core capability and competitive strategy for construction SMEs in China. *Chinese Management Studies*,2(3),203-214.
- Danosh, A. (2005). Strategic planning practice of construction firms in Ghana. *Construction Management and Economics*, 23,163-168.
- Eriksson, P. and Westerberg, M. (2011). Effects of cooperative procurement procedures on construction project performance: A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 29,197-208.
- Gibb, A., (1999). Creating an entrepreneurial culture in support of SMEs .In Frolova, P., (2010). *entrepreneurial culture in innovative*

- Bio cluster: towards a success factors model*. master thesis, School of management and governance, University of Twent.
- Godhawani, (2008). *Strategic entrepreneurship: The case of Infynita Inc.*, in Pune (India). Msc International Bossiness, The university of Nottingham.
- Gungor, H., Selim S., Eren, M., Sule Eren and Hale Celikkan (2012). The effect of entrepreneurial marketing on firms' innovative performance in Turkish SMEs. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 58, 871 – 878.
- Gupta, V., MacMillan, I. C. and Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct . **Journal of Business Venturing**, 19, 241–260.
- Haynie, J. M., Shepherd, D., Mosakowski, E. and Earley, P. C. (2010). A situated meta cognitive model of the entrepreneurial mindset. **Journal of Business Venturing**, 25, 217–229.
- Hitt, Michael A., Lee, Ho-UK. and Yucel, Emre. (2002) The Importance of Social Capital to the Management of Multinational Enterprises: Relational Networks Among Asian and Western Firm. **Asia Pacific Journal of Management**, 19,353–372.
- Hooman, H. (2005). **Structural Equation modeling by applying Lizrel software** (First edition), Tehran: Department of study and codify of university books of humanities (SAMT). (In Persian)
- Hyvarinen, L. (1990). Innovativeness and its indicators in small and medium sized industrial enterprises. In Weerawardena, J. and Aron O' Cass.(2004), Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage, **Industrial Marketing Management**, 33, 419–428.
- Ireland, R. D. and Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation . **Business Horizons**, 50, 49-59.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. and Sirmon, D. (2003). Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. **Journal of Management**, 29(6) , 963-989.
- Kraus, S., Kauranen, I., Reschke and Carl, Henning.(2011) Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach. **Management Research Review**, 34(1) ,58-74.

- Kuratko ,D. F, and Audretsch David B. (2009).Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*,1-17.
- Kyrgidou, L. P., Hughes, Mathew.(2010). Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions. *European BusinessReview*,22(1), 43-63.
- Lawson, B. and Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3) ,377-400.
- Lengnick-Hall, C. A. (1992). Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn. In Weerawardena,J. and Aron O' Cass.(2004), Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage, *Industrial Marketing Management*, 33, 419-428.
- Ling, L. and Xiping, Z. (2006). Enhancing Competitive Edge Through Knowledge Management in Implementing ERP Systems . *Systems Research and Behavioral Science*, 23,129 -140.
- McGrath, R. M., and MacMillan, I. C., (2000). The entrepreneurial mindset. In Ireland, D. R., Hitt, M. A., Sexton, D. G., (2003). A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions . *Journal of management*, 29(6), 963-989.
- Monsen, E., and Boss, W., (2009). The impact of strategic entrepreneurship inside the organization: examining job stress and employee retention .*Entrepreneurship and practice*,71-104.
- Morgan, N. A., Kaleka, A. and Katsikeas, C.S. (2004). Antecedents of Export Venture performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. In Raduan C. R., Haslinda, A. and Alimin I. I. (2010).A Review on the Relationship between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance. *The Journal of International Social Research*,3(11) ,487-498
- Nicolai J. Foss and Jacob Lyngsie.(2011). *The Emerging Strategic Entrepreneurship Field: Origins, Key Tenets and Research Gaps*. Handbook of Organizational Entrepreneurship Edward Elgar.1-25
- Porter, M. E. (1990). Competitive advantage of nations. In Weerawardena,J. and Aron O' Cass.(2004),Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage, *Industrial Marketing Management*, 33, 419-428.

- Raduan C. R., Haslinda A. and Alimin I. I. (2010). A Review on the Relationship between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance. *The Journal of International Social Research*,3(11) ,487-498.
- Raduan, C. R., Jegak, U., Haslinda, A. and Alimin, I. I.(2009). Management, Strategic Management Theories and the Linkage with Organizational Competitive Advantage from the Resource-Based View. *European Journal of Social Sciences*,11(3) ,402-418.
- Rasekhi, Saeed, and zabih, Samira.(2008). Competitive advantage in level of firms: the concept and theory, *Journal of economic science humanities and social*, 8(28),54-31. (In persian)
- Rezaian, A., and Naeiji, M. J. (2011). Strategic Entrepreneurship and intellectual capital as determinants of organization. *1 Journal of global entrepreneurship research*, 1(2),3-19.
- Rosa, J.A., Qualls, W.J. and Fuentes, C.(2008). Involving mind, body, and friends: Management that engenders creativity. *Journal of Business Research*, 61,631–639.
- Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: Critical factors for the 1990s. In Weerawardena,J. and Aron O' Cass.(2004), Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 33, 419–428.
- Shomakher, R. A.& Lumex, R.J. (2009) *Introduction of structural equation modeling*. translated by Ghasemi, vahid,(first edition). Tehran: Jame shenasan( In Persian)
- Sirmon, D. G., and Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 339-358.
- Talebi, K. (2006). Sustaining Innovation against radical innovation. *management culture*,4(13),113-130.(In Persian)
- Tamayo, I., Ruiz-Moreno, A. and Verdu, A. J. (2010) The moderating effect of innovative capacity on the relationship between real options and strategic flexibility. *Industrial Marketing Management*, 39,1120–1127.
- Webb, J. W., Ketchen J. D. and Ireland R. D. (2010) Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges, *Journal of Family Business Strategy*, 67–77.
- Weerawardena, J. and Aron O' Cass.(2004). Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to

- sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 33, 419–428.
- Wong, M.W., James, Ng Thomas .S. and Chan P.C. A. (2010). Strategic planning for the sustainable development of the construction industry in Hong Kong. *Habitat International*, 34,256-263.
- Worthington, Wiliam. J. (2007). *Resource portfolio management: Building process*. (Doctor of philosophy). Texas A&M University.
- Zali,MohammadReza.(2011).Toward entrepreneurial contingency leadership .*developing entrepreneurship*, 3(12),45-64. (In persian)