

نقش کارآفرینی راهبردی در ارتقای عملکرد سازمان‌های بخش عمومی

محمد جواد نائیجی*، الهام خراسانی**

چکیده

کارآفرینی راهبردی به تلاش هم‌زمان شرکت برای بهره‌گیری از مزیت‌های رقابتی فعلی و جست‌وجوی فرصت‌های جدید برای کسب موفقیت در آینده اطلاق می‌شود. پژوهش‌های فزاینده‌ای در حال مطالعه بر حوزه نوظهور کارآفرینی راهبردی هستند تا دریابند چگونه می‌توان از این کارآفرینی برای ارزش‌آفرینی و دستیابی به عملکرد بالاتر استفاده کرد؟ هدف این مقاله، ارائه و آزمودن مدلی برای ارتقای عملکرد سازمان‌های بخش عمومی از طریق کارآفرینی راهبردی و متغیرهای پیش‌بین آن است. این مطالعه، از نوع توصیفی است و نمونه‌ها شامل ۲۱۰ مدیر صدا و سیما هستند که داده‌های گردآوری‌شده از آنها، با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون شده است. نتایج تحقیق نشانگر این است که هر سه متغیر پیش‌بین کارآفرینی راهبردی شامل دستگاه فکری کارآفرینانه، فرهنگ کارآفرینانه و رهبری کارآفرینانه، تاثیر قابل توجهی بر عملکرد دارند؛ اما بخش زیادی از این تاثیر، به صورت غیرمستقیم و از طریق نقش میانجی ابعاد کارآفرینی راهبردی یعنی شناسایی و به کارگیری فرصت‌ها صورت می‌گیرد.

کلیدواژه‌ها: کارآفرینی راهبردی؛ عملکرد؛ شناسایی و به کارگیری فرصت‌ها؛ صدا و سیما.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۲/۲۹، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۰۸/۲۵
* استادیار، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

E-mail: mjnaejji@gmail.com

** کارشناس ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

۱. مقدمه

کارآفرینی راهبردی حاصل تلفیق دو حوزه کارآفرینی و مدیریت راهبردی است و آن را می‌توان به‌عنوان توسعه مفهوم راهبردهای کارآفرینانه به‌عنوان یکی از انواع راهبرد تلقی کرد [۲۲، ۸]. جذابیت اصلی کارآفرینی راهبردی این است که یکی از مهم‌ترین تناقضات دنیای مدرن کسب‌وکار یعنی تعادل میان شناسایی و به‌کارگیری فرصت‌ها را رفع می‌کند. برخی شرکت‌های کارآفرین، به‌خوبی فرصت‌ها را شناسایی می‌کنند؛ اما قادر به بهره‌گیری از آنها برای دستیابی به مزیت رقابتی یا حتی خلق ارزش نیستند؛ در مقابل، شرکت‌های دیگر به‌خوبی مزیت رقابتی خلق می‌کنند؛ اما نسبت به شناسایی فرصت‌های جدید چندان جدی نیستند و در صورت ایجاد تغییرات وسیع در بازار، ریسک بالایی را به‌ذی‌نفعانشان تحمیل می‌کنند [۳۷، ۱۱، ۴].

برای رفع این بی‌تعادلی، کارآفرینی راهبردی تاکید دارد که در صورت وجود عدم اطمینان شدید محیطی، ارزش نه تنها از طریق رفتارهای نوآورانه، بلکه از رفتار مبتنی بر کسب مزیت رقابتی حاصل می‌شود [۲۰، ۱۶].

با وجود ارزش مفهومی کارآفرینی راهبردی و مطالعات فزاینده‌ای که به این موضوع به‌عنوان راهکاری برای ایجاد مزیت رقابتی می‌پردازند؛ اما همچنان چند شکاف پژوهشی در این خصوص وجود دارد. نخست این‌که، تاکنون کمتر مطالعه‌ای به شناسایی شاخص‌های منحصر به فرد کارآفرینی راهبردی پرداخته است و بیشتر مطالعات صورت‌گرفته، تنها تلفیق ساده‌ای از شاخص‌های کارآفرینی سازمانی و مدیریت راهبردی را برای معرفی مفهوم کارآفرینی راهبردی استفاده کرده‌اند [۳۶، ۱۵، ۱۲].

دوم، مدل‌های ارائه‌شده در بیشتر پژوهش‌ها، جنبه نظری دارند و از نظر تجربی، آزمون نشده‌اند [۲۰، ۱۴]؛ بنابراین، نیاز به توسعه یک مدل تجربی که به شناسایی متغیرهای موثر و سازوکارهای اثرگذاری بر کارآفرینی راهبردی بپردازد، احساس می‌شود. سوم، به نقش کارآفرینی راهبردی بر متغیرهای پیامدی سازمان مانند رقابت‌پذیری و عملکرد کمتر توجه شده است و تنها چند مطالعه محدود مانند شیروکووا و همکاران (۲۰۱۳) در مورد شرکت‌های کوچک و متوسط در روسیه و وانگ و وانگ (۲۰۰۸) در خصوص راهبردهای منابع انسانی در چین، به این موضوع پرداخته‌اند که همین پژوهش‌ها نیز، مدل‌های ساده و تک‌بعدی را در شرکت‌های تجاری آزموده‌اند و تعمیم نتایج آنها به بخش دولتی و عمومی دشوار است.

هدف مقاله حاضر ارائه مدل کارآفرینی راهبردی متناسب با ویژگی‌های بخش عمومی است. در واقع، این پژوهش به دو سوال اساسی پاسخ می‌دهد: چه عواملی و از طریق چه سازوکارهایی بر

کارآفرینی راهبردی و عملکرد در سازمان‌های بخش عمومی اثر می‌گذارند؟ و کارآفرینی راهبردی چه میزان می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان‌های بخش عمومی کمک کند؟

۲. مبانی و چارچوب نظری پژوهش

کارآفرینی راهبردی. در سالهای اخیر، جست‌وجوی روابط میان کارآفرینی و راهبرد به یک حوزه مطالعاتی جذاب تبدیل شده است. مدیریت راهبردی مستلزم اقدامات، تصمیم‌ها و تعهداتی است که برای دستیابی به مزیت رقابتی و سود بالاتر از متوسط، صورت می‌گیرد؛ از سوی دیگر، کارآفرینی سازمانی بر نوآوری و خلق محصولات، فرآیندها و بازارها در راستای ارزش‌آفرینی برای سازمان تمرکز دارد. بر اساس این تعاریف، مدیریت راهبردی و کارآفرینی، دو روی یک سکه دانسته شده‌اند که هدف آنها، ایجاد ارزش افزوده برای سازمان است [۳، ۳۴].

مفهوم کلیدی کارآفرینی راهبردی این است که، برای کسب مزیت رقابتی و خلق ارزش‌های پایدار، شرکت باید تعادلی میان جست‌وجوی فرصت‌های جدید در بازار که موضوع بحث کارآفرینی است با حفظ مزیت‌های رقابتی موجود که تمرکز مدیریت راهبردی است، برقرار کند [۱۲، ۳۵].

شواهد پژوهشی نیز از قابلیت بالای تبیین‌کنندگی کارآفرینی راهبردی در کسب نتایج موفق سازمانی حکایت دارد. برای مثال، نتایج پژوهش آیرلند و وب (۲۰۰۷) و کچن و همکاران (۲۰۰۷) نشان می‌دهد؛ کارآفرینی راهبردی با ایجاد یک جریان مستمر نوآوری، برای سازمان مزیت رقابتی خلق می‌کند [۱۵، ۱۸].

همچنین، کارآفرینی راهبردی را بر عملکرد سازمانی موثر دانسته و به‌خصوص، شرکت‌هایی که به دنبال کنترل شرکت‌های کوچک‌تر به‌عنوان راهبرد توسعه خود هستند، با استفاده از رویکرد کارآفرینی راهبردی، به نتایج بهتری رسیده‌اند [۲۷].

در یک مطالعه موردی که با رویکرد کیفی در سازمان‌های بخش عمومی در نیوزیلند انجام شده است، کارآفرینی راهبردی بهترین راهکار برای مواجهه با خواسته‌های متناقض محیطی شناخته شده است [۲۴].

دستگاه فکری کارآفرینانه و کارآفرینی راهبردی. دستگاه فکری کارآفرینانه به ساختار اندیشه‌ای یک فرد، سازمان یا جامعه اشاره دارد که کمک می‌کند در موقعیت‌های با عدم اطمینان بالا، به نحوی کارآفرینانه عمل کند [۱۰]. به‌عبارت دیگر، دستگاه فکری کارآفرینانه یک قابلیت شناختی است که انعطاف‌پذیری، خلاقیت، نوآوری مستمر و بازآفرینی را تقویت می‌کند و به شناسایی و به‌کارگیری

فرصت در شرایط مبهم و پیچیده کمک می‌کند [۲۶، ۱۳]. در نخستین مطالعات انجام‌شده در زمینه کارآفرینی راهبردی، دستگاه فکری کارآفرینانه به‌عنوان یکی از ابعاد کارآفرینی راهبردی و نه عوامل زمینه‌ساز معرفی شده است [۱۴].

در این مطالعه، برای دستگاه فکری کارآفرینانه، چهار بعد شامل: تشخیص فرصت‌های کارآفرینی، هوشیاری کارآفرینانه، منطق گزینه‌های واقعی، چهارچوب کارآفرینانه و ثبت فرصت، شناسایی شده است که تمام این ابعاد، در خدمت کارآفرینی راهبردی قرار دارد، حتی در مطالعه‌ای در گروه پیمان آمل، همین ابعاد برای ارائه مدل کارآفرینی راهبردی استفاده شده است [۶].

در مطالعات بعدی، به جز کایرگیدو و پتریدو (۲۰۱۱)، ابعاد کارآفرینی راهبردی تنها در قالب دو بعد تشخیص و به‌کارگیری فرصت تبیین شده‌اند و سایر متغیرهای مورد اشاره توسط آیرلند و همکاران (۲۰۰۳) مانند: دستگاه فکری کارآفرینانه، رهبری کارآفرینانه، فرهنگ کارآفرینانه، به‌عنوان عوامل موثر بر کارآفرینی راهبردی شناخته شده‌اند [۲۵، ۲۰، ۱۷].

با توجه به این رویکرد غالب که از منطق قوی‌تری برخوردار است، در پژوهش حاضر نیز، متغیرهای پیش‌گفته به‌عنوان عوامل موثر بر کارآفرینی راهبردی در نظر گرفته شده‌اند. برای دستیابی به کارآفرینی راهبردی در سازمان‌های عمومی، دستگاه فکری به‌عنوان ابزاری برای شناسایی فرصت عمل می‌کند. سازمان‌های عمومی و دولتی، برای تقویت ارزش‌آفرینی نه تنها باید ترکیب مناسبی از منابع و شایستگی‌ها را فراهم کنند؛ بلکه باید برنامه و تفکری جامع برای بهره‌گیری از منابع در اختیار داشته باشند [۱۹].

رهبری کارآفرینانه و کارآفرینی راهبردی. رهبری کارآفرینانه، متغیر دیگری است که در پژوهش‌های پیشین، بر اهمیت نقش آن در کارآفرینی راهبردی تاکید شده است. کایرگیدو و هیوگز (۲۰۱۰) و کراس و همکاران (۲۰۱۱) رهبری کارآفرینانه را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین متغیرهای موثر بر کارآفرینی راهبردی مطرح کرده‌اند. آنچه رهبری کارآفرینانه را به کارآفرینی راهبردی گره می‌زند این است که مهم‌ترین ویژگی رهبری کارآفرینانه، ایجاد ارزش از طریق کشف فرصت‌های جدید و تدوین راهبردهایی برای کسب مزیت رقابتی دانسته شده است [۳۰] که با مفهوم کارآفرینی راهبردی ارتباط بسیار نزدیکی دارد.

مدیرانی که بر کارآفرینی راهبردی تاکید دارند، ارزش سرمایه‌های انسانی سازمانشان را به‌خوبی درک می‌کنند و با توجه به تعهدی که به این سرمایه ارزش‌آفرین نشان می‌دهند، تلاش‌های فردی برای توسعه قابلیت‌های کارآفرینانه و مدیریت راهبردی منابع را هدایت می‌کنند [۲۹]. این مدیران،

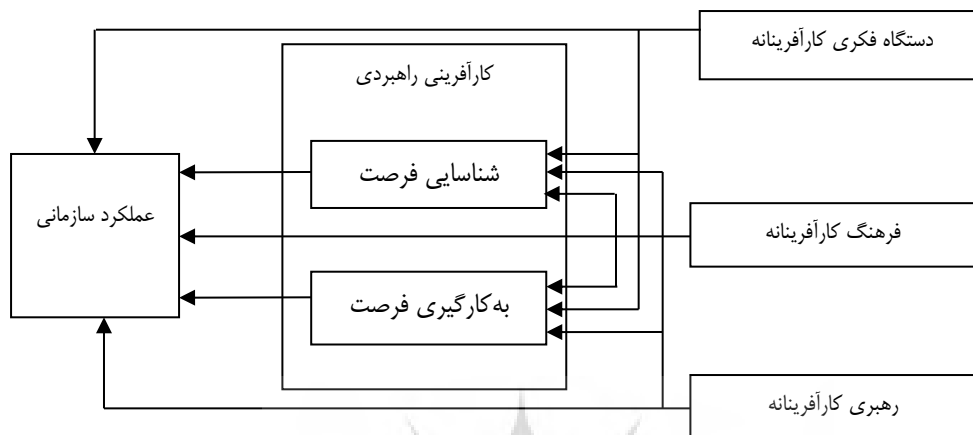
تمایل دارند برای کنترل سازمان و کارکنان، به جای استفاده از ابزارهای مالی مانند سود، نرخ بازگشت حقوق صاحبان سهام و نرخ فروش از کنترل‌های راهبردی که مبتنی بر دست‌یابی به راهبردها و اهداف شرکت هستند، استفاده کنند [۱].

فرهنگ کارآفرینانه و کارآفرینی راهبردی. فرهنگ کارآفرینانه، مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک و عقایدی است که به ترتیبات ساختاری و اقدامات اعضای شرکت برای توسعه کارآفرینی سازمانی جهت می‌دهد [۲]. در یک فرهنگ کارآفرینانه اثربخش، انتظار می‌رود کارکنان ایده‌های نو ارائه دهند، مخاطره‌پذیری تقویت شود، تحمل قابل‌ملاحظه‌ای برای شکست وجود داشته باشد، یادگیری تقویت شود و سازمان مترصد استفاده از فرصت‌های پیش‌رو باشد [۳۲، ۳۳].

در مبانی نظری کارآفرینی راهبردی، تاکید زیادی بر فرهنگ کارآفرینانه در شناسایی و به‌کارگیری فرصت‌ها شده است. کچن و همکاران (۲۰۰۷) پیشنهاد کرده‌اند که برای دستیابی به کارآفرینی راهبردی، مدیران ارشد شرکت‌ها باید فرهنگی را توسعه دهند که هر دو بعد نگرش راهبردی و کارآفرینی را تشویق کند. برای مثال، چشم‌انداز شرکت باید به‌صورت هم‌زمان، بر فرصت‌طلبی و مزیت‌طلبی تاکید کند و راهبردهای نوآورانه را با سرمایه‌گذاری بلندمدت بر پژوهش و توسعه و نوآوری در حوزه‌هایی که سازمان مزیت رقابتی دارد، پیش ببرد. در مطالعه‌ای دیگر، مراحل شناسایی و به‌کارگیری فرصت‌ها در سه بعد عملیاتی، ساختاری و فرهنگی بررسی شده است. در این مطالعه، در مرحله شناسایی فرصت‌ها، پذیرش نیاز به تجربه، اشتیاق به جذب مخاطره و عدم اطمینان، داشتن انگیزه برای نادیده گرفتن ناکامی‌ها و تشویق نوآوری‌های بنیادین به‌عنوان مولفه‌های فرهنگی مطلوب معرفی شده است. در مقابل، در مرحله به‌کارگیری فرصت‌ها، مولفه‌های فرهنگی کاملاً متفاوتی مانند: نیاز به اطمینان، اهداف کوتاه‌مدت، گرایش به نوآوری‌های تدریجی و اقدامات بازارمحور، مطلوب تلقی می‌شود [۱۶].

مدل مفهومی پژوهش. در راستای هدف پژوهش که تبیین نقش کارآفرینی راهبردی و عوامل موثر بر آن در عملکرد سازمان‌های بخش عمومی است، با توجه به روابط نظری اشاره شده در مدل‌های پیشین کارآفرینی راهبردی، مدل مفهومی پژوهش به‌صورت نمودار ۱، طراحی و ارائه می‌شود. در طراحی این مدل، از سه مدل آیرلند و همکاران (۲۰۰۳)، کراس و همکاران (۲۰۱۱) و شیروکوا و همکاران (۲۰۱۳)، بیشتر از سایر مدل‌ها استفاده شده است. بر اساس مدل مفهومی، دستگاه فکری کارآفرینانه، فرهنگ کارآفرینانه و رهبری کارآفرینانه، از طریق دو بعد کارآفرینی راهبردی شامل

شناسایی و به‌کارگیری فرصت‌ها، بر عملکرد سازمانی اثر می‌گذارد. تفکیک دو فرآیند شناسایی و به‌کارگیری فرصت‌ها، یکی از ابتکارات این مدل است که امکان شناخت بهتر سازوکارهای اثرگذاری کارآفرینی راهبردی بر عملکرد را می‌دهد.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی به‌شمار می‌رود و از حیث ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع علی است. با توجه به این‌که از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌ها استفاده خواهد شد، در میان پژوهش‌های همبستگی، این پژوهش از نوع تحلیل ماتریس همبستگی یا کواریانس می‌باشد؛ زیرا پژوهش‌گران قصد دارند نقش کارآفرینی راهبردی و پیش‌بین‌های آن را در عملکرد سازمانی، به‌صورت مدلی در سازمان صدا و سیما بررسی کنند.

متغیرهای پژوهش. دستگاه فکری کارآفرینانه، فرهنگ کارآفرینانه و رهبری کارآفرینانه، به‌عنوان متغیر مستقل، ابعاد کارآفرینی راهبردی شامل شناسایی و به‌کارگیری فرصت‌ها به‌عنوان متغیر میانجی، و عملکرد سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند.

جامعه و نمونه آماری. جامعه آماری شامل مدیران سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران است که طبق بانک داده منابع انسانی سازمان، ۴۲۲ مدیر می‌باشد. بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه برای جامعه محدود، حداقل باید تعداد ۲۰۲ نمونه انتخاب شود که به علت استفاده از روش آماری معادلات ساختاری و احتمال عدم بازگشت برخی پرسشنامه‌ها، تعداد ۲۴۶ پرسشنامه توزیع شد. در نهایت، ۲۱۰ پرسشنامه بازگشت داده شد که برای تحلیل داده‌ها استفاده شده‌اند.

ابزار گردآوری داده‌ها و روایی و پایایی آن. پرسشنامه، ابزار اصلی گردآوری داده‌های پژوهش است که برای دستگاه فکری کارآفرینانه، از پرسشنامه ۳ سوالی کایرگیدو و هیوگز (۲۰۱۰) استفاده شده است. برای سنجش رهبری کارآفرینانه، پرسشنامه نائیجی و همکاران (۲۰۱۲) که پیش از این، در شرکت‌های کوچک و متوسط ایران، روایی و پایایی بالایی را نشان داده بود، استفاده شده است. در این پرسشنامه، رهبری کارآفرینانه مشتمل بر سه جزء نگرش راهبردی، مهارت‌های ارتباطی و گرایش کارآفرینانه است. فرهنگ کارآفرینانه با استفاده از پرسشنامه ۱۷ سوالی لورش [پژوهشنامه مدیریت مقیمی و رمضان (۱۳۹۰)] سنجیده شده است. برای سنجش کارآفرینی راهبردی، از پرسشنامه نائیجی (۱۳۹۱) استفاده شده است. این پرسشنامه در قالب ۱۳ سوال، کارآفرینی راهبردی را با شاخصه‌های فرعی نوآوری مستمر، رفتار فرصت‌طلبانه، رقابت‌پذیری بیش‌فعال، مخاطره‌پذیری و قابلیت ارزش‌آفرینی می‌سنجد. در نهایت، عملکرد سازمانی با ۳ سوال درباره رقابت‌پذیری، اثرگذاری رسانه‌ای و سهم بازار ارزیابی شده است. همه پرسشنامه‌ها بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از ۱، به معنای بسیار مخالفم تا ۵، به معنای بسیار موافقم تنظیم شده است.

۴. تحلیل یافته‌ها

بر اساس تحلیل جمعیت‌شناختی نمونه‌ها، از میان ۲۱۰ نفر، ۱۳٪ (۲۷ نفر) زیر ۳۰ سال، ۵۶٪ (۱۱۷ نفر) بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۲۷٪ (۵۶ نفر) بین ۴۰ تا ۵۰ سال، و ۷٪ (۱۰ نفر) بالای ۵۰ سال سن داشتند. از نظر سابقه فعالیت، ۲/۹٪ (۶ نفر) زیر ۵ سال، ۴۵/۷٪ (۹۶ نفر) بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۰٪ (۴۲ نفر) بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۲۸/۱٪ (۵۹ نفر) بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۳/۳٪ (۷ نفر) بالای ۲۰ سال سابقه فعالیت داشته‌اند. ۳۲/۴٪ (۶۸ نفر) دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری، ۵۸/۶٪ (۱۲۳ نفر) دارای مدرک کارشناسی و ۹٪ (۱۹ نفر) دارای مدرک دیپلم و فوق دیپلم بودند. همچنین، از میان کل نمونه‌ها، ۵۴/۳٪ (۱۱۴ نفر) مرد و ۴۵/۷٪ (۹۶ نفر) زن بوده‌اند.

در جدول ۱، میانگین، انحراف معیار، ضرایب آلفای کرونباخ و مقادیر معناداری آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش ارائه شده است. در این جدول، آلفای کرونباخ تمام متغیرها، بیشتر از ۰/۷ است که بیانگر قابل قبول بودن پایایی ابزارهای سنجش متغیرها می‌باشد. برای تعیین پارامتریک بودن داده‌های گردآوری شده، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است که با توجه به نتایج، ضریب معناداری برای تمام متغیرها بیش از ۰/۰۵ می‌باشد؛ بنابراین، توزیع داده‌ها نرمال است و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک برای بررسی مدل ساختاری پژوهش استفاده کرد.

جدول ۱. میانگین، انحراف معیار، ضرایب آلفای کرونباخ و مقادیر معناداری آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیرهای پژوهش	تعداد گویه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	آلفای کرونباخ	معناداری آزمون کولموگروف-اسمیرنوف
دستگاه فکری کارآفرینانه	۳	۲/۷۷	۰/۶۴	۰/۷۸۵	۰/۰۹۱
فرهنگ کارآفرینانه	۲۴	۲/۵۷	۰/۴۳	۰/۸۹۴	۰/۲۷۳
رهبری کارآفرینانه	۱۰	۲/۴۶	۰/۵۳	۰/۸۳۳	۰/۱۱۷
شناسایی فرصت‌ها	۱۳	۲/۴۳	۰/۵۱	۰/۷۶۱	۰/۲۰۵
بکارگیری فرصت‌ها	۱۳	۲/۵۷	۰/۵۳	۰/۸۲۷	۰/۳۸۸
عملکرد سازمانی	۳	۲/۶۸	۰/۶۶	۰/۷۳۲	۰/۰۸۲

مدل‌سازی معادلات ساختاری. به منظور سنجش رابطه علی که در فرضیه‌های پژوهش ذکر شد، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود. لازم به ذکر است که، اگر مقدار χ^2 کم، نسبت χ^2 به درجه آزادی (df) کوچک‌تر از ۳، RMSEA کوچک‌تر از ۰/۰۸ و نیز GFI و AGFA بزرگ‌تر از ۰/۹ باشند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل، برازش بسیار مناسبی دارد. مقادیر t نیز اگر از ۱/۹۶ بزرگ‌تر یا از ۱/۹۶- کوچک‌تر باشند، در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار خواهند بود.

بر اساس جدول ۲، اعتبار و برازندگی مناسب مدل‌ها تأیید می‌شود؛ زیرا نسبت کای دو به درجه آزادی در مدل کم‌تر از ۳ است؛ از سوی دیگر، P-value مدل که حکم سطح معناداری را در آزمون تحلیل مسیر دارد، کوچک‌تر از ۰/۰۵ بوده و RMSE نیز از ۰/۰۵ کوچک‌تر است. در آخر، طبق خروجی‌های مدل، مقادیر CFI، RFI، GFI و AGFI به ترتیب ۰/۹۴، ۰/۹۴، ۰/۹۲ و ۰/۹۰ می‌باشد که بالاتر از سطح قابل قبول ۹۰ درصد هستند. مجموع این شرایط، قدرت تبیین مدل پژوهش را مناسب معرفی می‌کند.

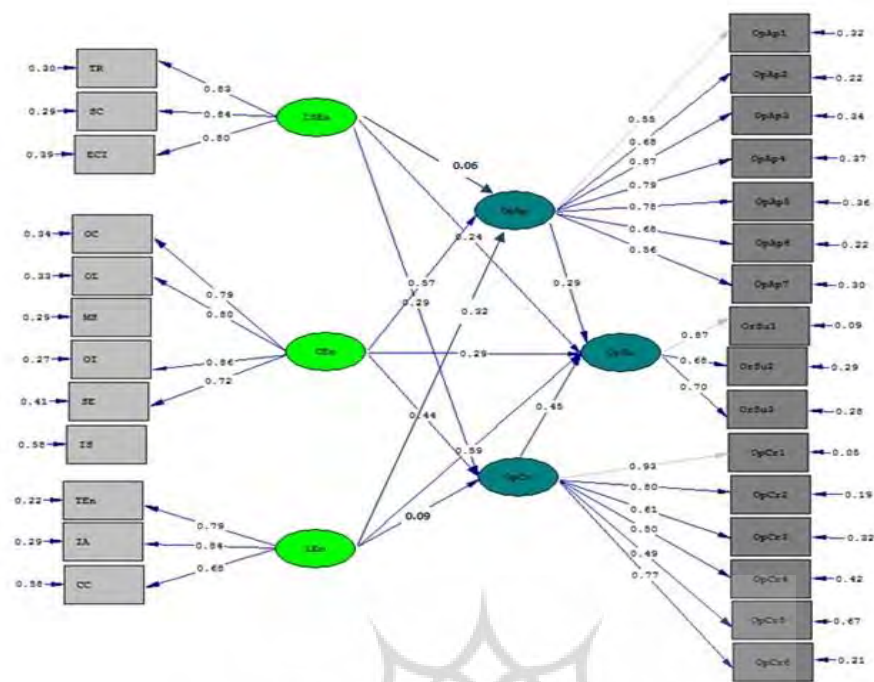
جدول ۲. شاخص‌های برآزش مدل اندازه‌گیری مدل ساختاری اصلی پژوهش

شاخص	دامنه قابل قبول	شاخص مدل
χ^2/df	کمتر از ۳	۱/۸۸
RMSE	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۱۸
P-value	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۰۰
CFI	نزدیک به یک	۰/۹۴
RFI	نزدیک به یک	۰/۹۴
GFI	نزدیک به یک	۰/۹۲
AGFI	نزدیک به یک	۰/۹۰

نمودار ۲، مدل ساختاری پژوهش را در حالت تخمین استاندارد، نمودار ۳، مدل ساختاری را در حالت معناداری و جدول ۳، ضرایب و مقدار t را برای روابط کلی پژوهش نشان می‌دهد. همان‌گونه که این جدول نشان می‌دهد، از روابط علی تعریف‌شده میان متغیرهای پژوهش، تنها تاثیر دستگاه فکری کارآفرینانه بر به‌کارگیری فرصت و رهبری کارآفرینانه بر شناسایی فرصت، به‌علت آنکه ارزش t مسیرهایشان بین ۱/۹۶ و -۱/۹۶ است، تأیید نشده است. همچنین مطابق نمودار ۲، ضرایب مدل نشان می‌دهند ابعاد مدیریت راهبردی شامل شناسایی و به‌کارگیری فرصت‌ها به‌عنوان متغیر میانجی نقش قابل توجهی در مدل دارند و بخش زیادی از تاثیر متغیرهای مستقل شامل دستگاه فکری کارآفرینانه، فرهنگ کارآفرینانه و رهبری کارآفرینانه عملکرد سازمانی از طریق این متغیرهای میانجی صورت می‌گیرد.

جدول ۳. ضرایب و مقدار t برای مسیر روابط کلی پژوهش

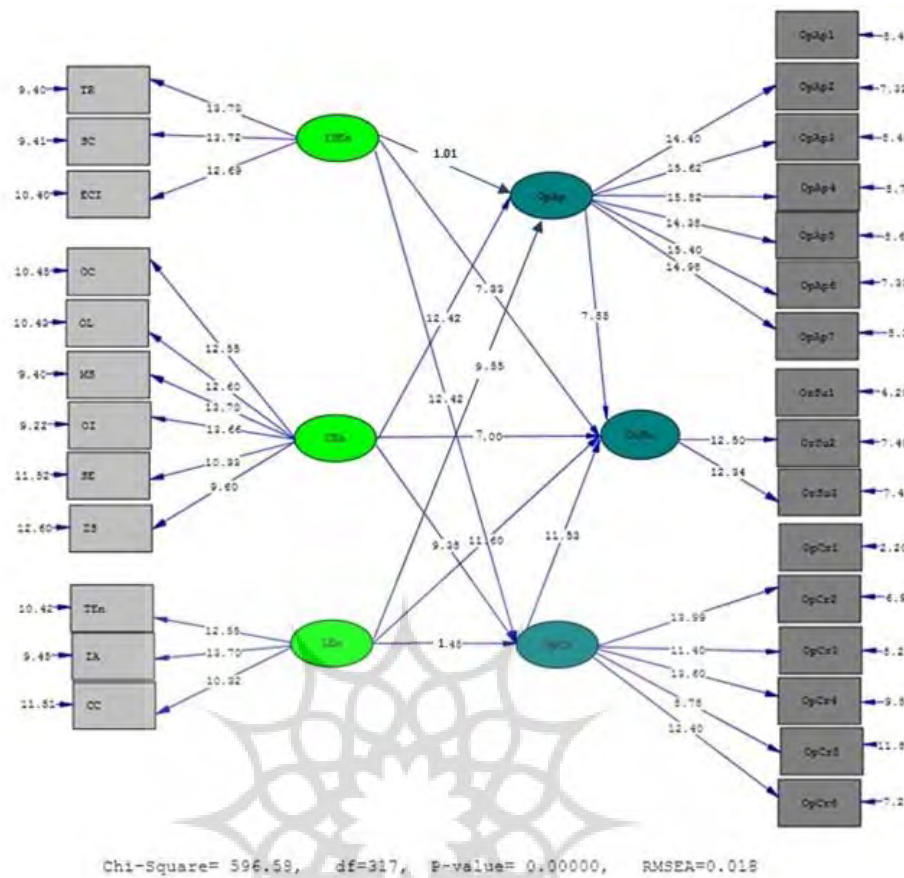
مسیر روابط	ضریب مسیر	مقدار t	نتیجه مسیر
دستگاه فکری کارآفرینانه ° شناسایی فرصت	۰/۲۹	۱۲/۴۲	تأیید
دستگاه فکری کارآفرینانه ° به‌کارگیری فرصت	۰/۰۶	۱/۰۱	عدم تأیید
فرهنگ کارآفرینانه ° شناسایی فرصت	۰/۴۴	۹/۳۸	تأیید
فرهنگ کارآفرینانه ° به‌کارگیری فرصت	۰/۵۷	۱۲/۴۲	تأیید
رهبری کارآفرینانه ° شناسایی فرصت	۰/۰۹	۱/۴۵	عدم تأیید
رهبری کارآفرینانه ° به‌کارگیری فرصت	۰/۳۲	۹/۵۵	تأیید
دستگاه فکری کارآفرینانه ° عملکرد سازمانی	۰/۲۴	۷/۲۲	تأیید
فرهنگ کارآفرینانه ° عملکرد سازمانی	۰/۲۹	۷/۰۰	تأیید
رهبری کارآفرینانه ° عملکرد سازمانی	۰/۵۹	۱۱/۶۰	تأیید



Chi - Square = 596.58, df=317, P-value= 0.00000, RMSEA=0.018

نمودار ۲. مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت استاندارد

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 رتال جامع علوم انسانی



نمودار ۳. مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت معناداری

اکنون می‌توان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم هر یک از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته را محاسبه کرد. هر متغیر دارای دو اثر مستقیم و غیرمستقیم است که از مجموع آنها، اثر کلی متغیر به‌دست می‌آید. اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کلی متغیرهای مستقل پژوهش بر عملکرد سازمانی در جدول ۴ منعکس شده است. از آنجا که، در شکل تحلیل مسیر، از ضرایب بتا استفاده می‌شود و این ضرایب به‌صورت استاندارد شده هستند؛ بنابراین، می‌توان تأثیر متغیرهای مختلف را با یکدیگر تعیین کرد. بر اساس داده‌های جدول ۵، مؤثرترین متغیرها بر عملکرد به‌ترتیب عبارت‌اند از: رهبری کارآفرینانه، کارآفرینی راهبردی، ساختار سازمانی، مدیریت راهبردی منابع و مدیریت دانش.

جدول ۴. تأثیرات متغیرهای مستقل پژوهش بر عملکرد سازمانی

تأثیرات کلی	تأثیرات غیرمستقیم	تأثیرات مستقیم	متغیرهای مستقل
۰/۳۹	۰/۱۵	۰/۲۴	دستگاه فکری کارآفرینانه
۰/۶۱	۰/۳۶	۰/۲۹	فرهنگ کارآفرینانه
۰/۶۹	۰/۱۰	۰/۵۹	رهبری کارآفرینانه
۰/۴۵	-	۰/۴۵	شناسایی فرصت‌ها
۰/۲۹	-	۰/۲۹	به‌کارگیری فرصت‌ها

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در این پژوهش، با بهره‌گیری از منابع مختلف و مقایسه مدل‌های ارائه‌شده در پژوهش‌های پیشین، به‌خصوص سه مدل آیرلند و همکاران (۲۰۰۳)، کراس و همکاران (۲۰۱۱) و شیروکووا و همکاران (۲۰۱۳)، یک مدل جامع کارآفرینی راهبردی با توجه به ویژگی‌های خاص سازمان‌های عمومی، ارائه و آزمون شد. با توجه به یافته‌های پژوهش، کارآفرینی راهبردی، به‌خوبی تبیین‌کننده عملکرد سازمانی در سازمان صدا و سیما به‌عنوان یک سازمان بخش عمومی است. این یافته نشان می‌دهد که کارآفرینی راهبردی با ایجاد تعادل میان شناسایی و به‌کارگیری فرصت‌ها، می‌تواند به افزایش رقابت‌پذیری، اثرگذاری رسانه‌ای و سهم بازار بینجامد.

نتایج این مطالعه، با پژوهش شیروکووا و همکاران (۲۰۱۳) که رابطه‌ای مثبت میان شناسایی و به‌کارگیری فرصت‌ها با کارآفرینی راهبردی در شرکت‌های کوچک و متوسط یافتند، سازگاری دارد؛ هر چند، شدت روابط علی در این پژوهش، کمی بیشتر از پژوهش پیش‌گفته بوده است. بخشی از تاثیر قابل توجه ابعاد کارآفرینی راهبردی بر عملکرد سازمانی را می‌توان به ماهیت فعالیت سازمان مورد بررسی مربوط دانست. صدا و سیما مانند سایر سازمان‌های عمومی، با مجموعه گسترده‌ای از ذی‌نفعان مواجه است که خواسته‌های متفاوت و گاه متناقض دارند.

این سازمان از یک‌سو با فشار محیطی برای اتخاذ رویکردهای نوآورانه مواجه است و از سوی دیگر، انتظار می‌رود با اهرم قراردادن مزیت‌های رقابتی موجود، چشم‌انداز و اهداف مورد نظر را مبتنی بر افق رسانه پیش ببرد.

بر اساس نتایج، دستگاه فکری کارآفرینانه، یکی از بکرترین متغیرهایی است که در مبانی نظری کارآفرینی راهبردی مورد توجه قرار گرفته است و با وجود این‌که از همان مطالعات اولیه در حوزه کارآفرینی راهبردی، بر نقش این متغیر تاکید شده است؛ اما هنوز برای تبیین آن، نیاز فراوانی به تدوین شاخص‌ها و توسعه ابزارهای سنجش احساس می‌شود. دستگاه فکری کارآفرینانه چه در سطح

فردی و چه در سطح سازمانی، یک مدل ذهنی ایجاد می‌کند که نیت و رفتارهای کارآفرینانه را تقویت می‌کند. در پژوهش حاضر، ضریب تاثیر بالای دستگاه فکری کارآفرینانه بر شناسایی فرصت‌ها و عدم معناداری تاثیر آن بر به‌کارگیری فرصت‌ها، به معنای این است که دستگاه فکری کارآفرینانه، به‌علت ایجاد قابلیت ارائه ایده‌های نو، به شناسایی فرصت‌ها کمک می‌کند؛ اما توان سازمان برای استفاده از فرصت‌ها را تضمین نمی‌کند. به عبارت دیگر، دستگاه فکری کارآفرینانه شرط لازم برای کارآفرینی راهبردی محسوب می‌شود، نه شرط کافی.

تاثیر بالای فرهنگ کارآفرینانه بر ابعاد کارآفرینی راهبردی و عملکرد سازمانی، بیانگر لزوم توجه به ویژگی‌های نهادی در سازمان‌های عمومی است. به‌علت آنکه این سازمان‌ها از ویژگی‌های نهادی قوی برخوردارند، تغییرات بنیادین بدون هماهنگی و سازگاری با این نهادها، به موفقیت منجر نخواهد شد. این یافته، با نتایج مطالعات مختلف سازگار است که فرهنگ کارآفرینانه را جزئی جدایی‌ناپذیر از کارآفرینی راهبردی و عملکرد معرفی کرده‌اند و حتی نقش آن را از ساختار سازمانی [۲۳] و گرایش کارآفرینانه [۳۱] نیز مهم‌تر دانسته‌اند.

علت آنکه بسیاری از کارآفرینی‌های درون سازمانی به نتیجه مطلوب نمی‌رسد، رویکرد کوتاه‌مدت و تاکتیکی به این مقوله است که برای پاسخ‌گویی به تقاضاهای محیطی، کارآفرینی را به‌عنوان ابزاری کارکردی استفاده می‌کنند. در این رویکرد نمی‌توان چندان توقع بهبود عملکرد داشت، زیرا کارآفرینی به‌عنوان بخشی از نهاد سازمان دیده نشده است و با راهبردهای سازمان گره نخورده است. مطابق مدل آیرلند و همکاران (۲۰۰۳)، فرهنگ کارآفرینانه‌ای که در راستای کارآفرینی راهبردی شکل می‌گیرد، باید یک جریان مستمر نوآوری که مزیت رقابتی خلق می‌کند، ایجاد نماید. بر اساس شاخصه‌های فرهنگی پژوهش، این جریان مستمر نوآوری در سازمان صدا و سیما، از طریق تقویت فرهنگ منعطف، باز و پیشرویی حاصل می‌شود که از تمام خلاقیت‌ها و ابتکاراتی که در چهارچوب افق رسانه هستند و با محدودیت‌های بنیادین سازمان منافات ندارند، استقبال می‌کند. البته، استقرار چنین فرهنگی در صدا و سیما با دشواری‌های زیادی روبه‌روست و باید هشدار چاسوفسکی و همکاران (۲۰۱۴) مبنی بر ناکامی بسیاری از تلاش‌های سازمان‌های دولتی برای توسعه فرهنگ کارآفرینانه در رومانی و مولداوی را جدی گرفت.

رهبری کارآفرینانه، دیگر متغیر موثر بر کارآفرینی راهبردی در مدل نهایی پژوهش بوده است که با توجه به شاخص‌های این متغیر می‌توان نتیجه گرفت، مدیرانی که بر کارآفرینی راهبردی تاکید دارند، با ارائه چشم‌انداز، ایجاد تعهد در پیروان و ریسک‌پذیری در مواجهه با فرصت‌ها، سبب استفاده بهینه از منابع موجود و کشف و بهره‌گیری از منابع جدید در راستای چشم‌انداز سازمان می‌شوند.

کایرگیدو و هیوگز (۲۰۱۰) با دستیابی به نتیجه‌ای مشابه، رهبری کارآفرینانه را رمز موفقیت سازمان‌ها در ابعاد رفتاری کارآفرینی راهبردی دانسته‌اند، هر چند که آنها نقش رهبری کارآفرینانه در کارآفرینی راهبردی را به صورت کمی مورد آزمون قرار ندادند.

بخشی از اهمیت رهبری کارآفرینانه در این تحقیق را می‌توان به انجام تحقیق در سازمانی با ویژگی‌های صداوسیما نسبت داد که تعامل مناسب با نیروی انسانی دانشی و توانمند، در آنها نقشی تعیین کننده دارد. به عبارت دیگر، رهبری در چنین سازمان‌هایی، به علت حساسیتها و روحیات خاص کارکنان و فرصتهای حضور در رسانه‌های جایگزین مانند سینما و تئاتر، اهمیت بیشتری نسبت به سایر سازمانها دارد.

پیشنهاد می‌شود نکات ذیل برای ایجاد افزایش عملکرد سازمانی از طریق کارآفرینی راهبردی در سازمان‌های بخش عمومی نظر گرفته شود:

۱. سازمان‌های بخش عمومی، برای بهبود عملکرد باید دستگاه فکری خود را از طریق سازوکارهایی که برای دریافت ایده‌ها در سرتاسر سازمان ایجاد می‌کنند، تقویت کنند. یکی از رویکردهای سازمانی برای تقویت دستگاه فکری کارآفرینانه، راه‌اندازی نظام پیشنهادها و مراکز خلاقیت است. با این حال، با توجه به عدم تاثیر دستگاه فکری بر بهره‌برداری از فرصت‌ها، پیشنهاد می‌شود، سازمان‌های بخش عمومی تنها به فکر جذب حداکثری ایده‌ها و خلاقیت‌های درون سازمانی نباشند؛ بلکه، سازوکارهایی برای تبدیل این ایده‌ها به تصمیمات سازمانی و پیگیری این تصمیمات تا دستیابی به خروجی‌های عملکردی در نظر بگیرند.

۲. یکی از مهم‌ترین دشواری‌های سازمان‌هایی مانند صدا و سیما، حفظ و نگهداری کارکنانی است که به علت توانمندی‌های فردی بالا و روحیه خلاق و آزاد، به راحتی با ساختار رسمی سازمان خو نمی‌گیرند. در این راستا، پیشنهاد می‌شود رهبری کارآفرینانه به عنوان سبک غالب رهبری توسط مدیران صدا و سیما مورد استفاده قرار گیرد. تمامی مدیران و به خصوص مدیران ارشد باید با درک اهمیت سرمایه‌های انسانی، تلاش کنند از طریق ارائه چشم‌انداز روشن و در عین حال، تقویت روح کارآفرینی در سرتاسر سازمان، انگیزه‌های نیروهای خلاق برای ادامه همکاری با سازمان را به خصوص در سطوح عملیاتی و صف افزایش دهند.

۳. کارآفرینی تنها زمانی می‌تواند بر عملکرد بلندمدت موثر باشد که به عنوان یک نهاد، در بدنه سازمان رسوخ کند. برای توسعه کارآفرینی راهبردی و دستیابی به خروجی عملکردی از طریق آن، نظام ارزشی، جو سازمانی، پشتیبانی مدیریت ارشد، ساختار سازمانی و دستورالعمل‌ها، باید به صورت هماهنگ در خدمت کشف و به کارگیری فرصت‌ها قرار گیرند.

مسئله هر پژوهشی دارای محدودیت‌هایی است که تعمیم نتایج را با مشکل مواجه می‌کند. بزرگ‌ترین محدودیت این پژوهش، عدم دسترسی به داده‌های عینی به‌خصوص در مورد عملکرد سازمانی است که پژوهشگر را وادار ساخت تنها از پرسشنامه برای تحلیل دیدگاه افراد نسبت به عملکرد استفاده کند که این ابزار گردآوری داده‌ها به‌علت خودابرازی بودن، امکان ایجاد خطای سیستماتیک را به‌وجود می‌آورد. به نظر می‌رسد اگر دسترسی به مستندات سازمانی برای بررسی عملکرد سازمان مورد بررسی میسر می‌شد، نتایج پژوهش به نحو مطلوب‌تری قابل گزارش می‌بود. کارآفرینی راهبردی یک حوزه مطالعاتی جذاب و درحال رشد است که هنوز بسیاری از ابعاد و متغیرهای مرتبط با آن نیازمند بررسی بیشتر می‌باشد. در این راستا، موضوعاتی چون ساختار سازمانی مناسب برای استقرار کارآفرینی راهبردی و روش‌های عملیاتی ایجاد تعادل میان فرآیندهای شناسایی و به‌کارگیری فرصت‌ها، از موضوعاتی هستند که در ادامه مقاله حاضر می‌تواند مورد توجه قرار گیرد.



منابع

۱. امیری، مجتبی، و نائیجی، محمدجواد (۱۳۸۹). شاخص‌های مدیریت راهبردی، راهبرد رقابتی و کارآفرینی شرکتی. توسعه کارآفرینی، سال سوم، شماره دهم، ۱۷۱-۱۵۵.
۲. حمیدی‌زاده، محمدرضا، عالم‌تیریز، اکبر، و نیلچیان، مژده (۱۳۹۳). تبیین مهارت‌های کارآفرینی سازمان در نیل به موقعیت برتر راهبردی. مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱۷، ۹۲-۷۳.
۳. رضائیان، علی، و نائیجی، محمدجواد (۱۳۹۱). هوش فرهنگی در تعامل با کارآفرینی استراتژیک. مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۹، ۳۴-۱۵.
۴. سیدی‌بادله، سیدایمان، فریدی، سهیل، رضاتبار، جعفر، و برزگری، علی (۱۳۸۹). نقش کارآفرینی استراتژیک و مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های نوپا. اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و نوآوری: تهران.
۵. مقیمی، سیدمحمد، و رمضان، مجید (۱۳۹۰). پژوهشنامه مدیریت. جلد یازدهم، انتشارات راه‌دان: تهران.
۶. موحدمنش، علی‌صادق، و آقاجانی‌افروزی، علی‌اکبر (۱۳۹۱). مدل‌یابی تأثیر ابعاد کارآفرینی استراتژیک؛ مطالعه موردی گروه پیمان آمل. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال چهارم، شماره هشتم، ۱۵۶-۱۳۱.
۷. نائیجی، محمدجواد (۱۳۹۱). طراحی و تبیین الگوی کارآفرینی استراتژیک در صنایع دفاعی موج چهارم با استفاده از رویکرد سیستمی. (رساله دکترا). دانشگاه شهید بهشتی، ایران.
8. Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention. *Academy of Management Review*, 13 (3), 442-53.
9. Cha ovschi, C., Bordeianu, O. & Clipa, D. (2014). Entrepreneurial Culture in Transition Economies. The case of Romania and Republic of Moldova. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1507-1514.
10. Covin, J.G., and Slevin, D.P. (2002). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. Oxford: Blackwell Publishers, 309-327.
11. He, Z., and Wong, P. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15, 481° 94.
12. 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), 479° 491.
13. Haynie, J.M., Shepherd, D., Mosakowski, E., & Earley, P.C. (2010). A situated metacognitive model of the entrepreneurial mindset. *Journal of Business Venturing*, 25, 217-229.
14. Ireland, R.D., Hitt, M.A., and Sirmon, D.G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29 (6), 963° 989.

15. Ireland, R.D., and Webb J.W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49-59.
16. Ireland, R.D., and Webb, J.W. (2009). Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation. *Business Horizons*, 52(5), 469° 79.
17. Kansikas, J., Laakkonen, A., Sarpö, V., and Kontinen, T., (2012). Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(2), 141-158.
18. Ketchen, D., Ireland, R. D., & Snow, C. (2007). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1), 371-385.
19. Klein, P.G., Mahoney, J.T., Mcgahan, A.M., & Pitelis, C.N. (2013). Capabilities and Strategic Entrepreneurship in Public Organizations, 4, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7, 70-91.
20. Kraus, S., Kauranen, I., and Reschke, C.H. (2011). Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach. *Management Research Review*, 34, 58-74.
21. Kyrgidou, L.P., & Hughes, M. (2010). Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions. *European Business Review*, 22, 43-63.
22. Kyrgidou, L.P., & Petridou, E. (2011). The effect of competence exploration and competence exploitation on strategic entrepreneurship. *Technology Analysis & Strategic Management*, 23, 697° 713.
23. Kyriakopoulos, K., Meulenberö, M., and Nilsson, J. (2004). The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance. *Agribusiness*, 20(4), 379-96.
24. Luke, B., and Verreynne M.L. (2006). Exploring strategic entrepreneurship in the public sector. *Qualitative Research in Accounting & Management* 3, 4-26.
25. Luke, B. (2009). Strategic entrepreneurship in New Zealand state-owned enterprises: Underlying elements and financial implications (Unpublished doctoral dissertation). Auckland University, New Zealand.
26. McGrath, R.G., and MacMillan, I. (2000). *The Entrepreneurial Mindset*, Boston: Harvard Business School Press, MA.

27. Meuleman, M., Amess, K., Wright, M., & Scholes, L. (2009). Agency, Strategic Entrepreneurship, and the Performance of Private Equity-Backed Buyouts. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 213° 239.
28. Naeiji, M.J., Mousavi Hejazi, S.A., and Maleki M.M. (2012). Designing a Scale for Measuring Entrepreneurial Leadership in SMEs, *International Conference on Economics Marketing and Management (ICEMM)*, Hong Kong.
29. Ruvio A., Rosenblatt Z., Hertz-Lazarowitz R. (2010). Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations, *The Leadership Quarterly*, 21, 144-158.
30. Schulz, W.C., & Hofer, X., (1999). *Creating Value through Skill-Based Strategy and Entrepreneurial Leadership*. Pergamon, New York.
31. Shirokova, G., Vega, G., and Sokolova, L. (2013). Performance of Russian SMEs: exploration, exploitation and strategic entrepreneurship. *Critical perspectives on international business*, 9(1/2), 173-203.
32. Swierczek, F., & Quang, T. (2004). Entrepreneurial cultures in Asia: Business policy or cultural imperative. *Journal of Enterprising Culture*, 12(2), 127-146.
33. Turró, A., Urbano, D., Peris-Ortiz, M. (2014). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 88, 360-369.
34. Venkataraman, S. & Sarasvathy, S.D. (2001). *Strategy and entrepreneurship: outlines of an untold story*, in Hitt, M.A., Freeman, E. & Harrison, J.S. (Eds), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell, Oxford, 650-668.
35. Wang Z.M., & Wang, S., (2008). Modeling regional HRM strategies in China: An entrepreneurship Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 45- 963.
36. Webb J.W., Ketchen, D.J., Ireland, R.D. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: opportunities and challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 67° 77.
37. Yalcinkaya, G., Calantone, R.J., and Griffith, D.A. (2007). An examination of exploration and exploitation capabilities: Implications for product innovation and market performance. *Journal of International Marketing*, 15(4), 63° 93.