

## بررسی نقش مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت زمزم)

سجاد حبیبیان\*\*\*

حسن خلیلی\*\*

دکتر حبیب ابراهیم پور\*

### چکیده

کارآفرینی سازمانی و مدیریت استراتژیک مفاهیمی هستند که از بعد نظری و عملی، در دنیای امروز، توجه محققان و مدیران زیادی را به خود جلب نموده‌اند. بسیاری از شرکتها با بکارگیری این دو مفهوم موفقیت‌های زیادی کسب نموده‌اند. از این‌رو مقاله حاضر به بررسی رابطه بین کارآفرینی سازمانی و پنج اقدام خاص مدیریت استراتژیک شامل میزان کاوش یا بررسی محیطی، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، افق زمانی برنامه‌ریزی، مشارکت در برنامه‌ریزی و ویژگی‌های کنترل در شرکت زمزم می‌پردازد. تحقیق از نوع کاربردی بوده و به روش همبستگی انجام شده است. از پرسشنامه برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است. از آزمون‌های آماری درصد، فراوانی و ضرایب همبستگی برای تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده شده است. نتایج بررسی نشان داد که بین مدیریت استراتژیک با مولفه‌های میزان کاوش محیطی، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، افق زمانی برنامه‌ریزی، مشارکت در برنامه‌ریزی و کنترل‌های استراتژیک و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بر اساس نتایج به‌دست آمده پیشنهادهایی برای جامعه آماری و مدیران شرکت ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** کارآفرینی، استراتژی، کارآفرینی سازمانی، مدیریت استراتژیک

### مقدمه

روند توسعه اقتصادی در کشورهای توسعه یافته، بیانگر این واقعیت است که اقتصاد تحت تأثیر کارآفرینی است به گونه‌ای که کارآفرینان سرمایه کشورها را کشف و از آنها بهره‌برداری می‌کنند و از این طریق در توسعه کشورها نقش محوری دارند. شواهد نشان

\* نویسنده مسئول - استادیار دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه محقق اردبیلی

\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه شاهد

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه شاهد

می‌دهد که علت توسعه کشورهای چوچون آمریکا، ژاپن و آلمان که از نظر صنعتی توسعه یافته‌اند، کارآفرینی است. کارآفرینی هم اکنون به عنوان یک حرفه ظهور کرده و مانند دیگر حرفه‌ها باید توسعه یابد (Khanka S, 2003:3). هر جامعه‌ای و هر شرکت موفق افراد کلیدی و یا کارآفرینانی دارد که توانایی شناسایی فرصت‌ها و به دست آوردن منابع (اقتصادی، فنی و انسانی) لازم را برای برآوردن نیازهای جدید و نیازهای موجود بهتر دارا هستند. بسیاری از پژوهشگران بر اهمیت کارآفرینی در ایجاد ثروت و توسعه جامعه و شرکت‌ها تأکید کرده‌اند (Hansemark O.C, 1998:28). اهمیت کارآفرینی به حدی است که برخی از صاحب‌نظران، عصر حاضر را، عصر کارآفرینی نامگذاری کرده‌اند. از نظر آنان کارآفرینان، انقلابی را هدایت می‌کنند که منجر به تحول و نوسازی اقتصاد در پهنه جهانی شده است (Bygrave, 1994:2). بوسیله کارآفرینی توانایی خاصی در درون سازمان ایجاد می‌شود و سازمان را در جهت تحول اساسی هدایت می‌کند (Herbert T & Brazeal D, 2000:7). یکی از اقدامات مدیریتی که منجر به تسهیل رفتار کارآفرینانه می‌گردد، اقدامات مدیریت استراتژیک است. این اقدامات بایستی در جهت تحقق اهداف سازمانی تنظیم شوند. محققان مدیریت استراتژیک اغلب عقیده دارند که کارآفرینی می‌تواند بعنوان زیر مجموعه‌ای از مدیریت استراتژیک مورد بحث قرار گیرد (Kraus S, Kauranen I, 2009:41). تحقیقات متعددی در مورد ویژگی‌های سازمانی مؤثر بر رفتار کارآفرینانه انجام شده است ولی تحقیقات کمتری بطور مشخص به بررسی رابطه بین اقدامات مدیریت استراتژیک و میزان کارآفرینی پرداخته است. برای ارائه تصویری جامع‌تر از چگونگی تأثیر اقدامات مدیریت استراتژیک بر رفتار کارآفرینانه، به بررسی رابطه بین اقدامات مدیریت استراتژیک و میزان کارآفرینی سازمانی پرداخته می‌شود. پنج بعد از فرایند مدیریت استراتژیک شامل میزان کاوش و بررسی محیطی، انعطاف پذیری در برنامه‌ریزی، افق زمانی برنامه‌ریزی، مشارکت در برنامه‌ریزی و ویژگی‌های کنترل، در بررسی حاضر مورد توجه قرار گرفته‌اند. رویکرد مورد استفاده در این نوشته، بررسی رابطه بین هر یک از این ابعاد مدیریت استراتژیک و کارآفرینی سازمانی است. مدل انتخابی برای مقاله حاضر مدل بارینگر و بلودرن (۱۹۹۵ و ۱۹۹۹) بوده و در شرکت زمزم به اجرا گذاشته شده است، به این منظور نخست به مرور ادبیات مدیریت استراتژیک و کارآفرینی سازمانی پرداخته می‌شود. سپس در مورد ارتباط هر یک از ابعاد مدیریت استراتژیک با کارآفرینی سازمانی بحث نموده

و در انتها با بررسی رابطه بین این دو در جامعه آماری تحقیق حاضر و تحلیل میزان رابطه بین این دو متغیر، پیشنهادهایی برای سازمان‌ها و مدیران ارائه می‌کند.

### کارآفرینی سازمانی

ناکارآمدی شیوه‌های سنتی مدیریت، رقابت شدید بین سازمان‌ها و رشد سریع شرکت‌های کوچک موجب توجه جدی سازمان‌ها به نوآوری شده است، زیرا نوآوری را تنها ضامن بقا در عرصه رقابت می‌دانستند. از این رو سعی کردند افراد خلاق و کارآفرین را که پدیدآورندگان اصلی محصولات و خدمات نو در سازمان بودند، تشویق و ترغیب کنند تا در سازمان‌ها بمانند و ایده‌های خود را در سازمان محقق سازند. پینکات<sup>۱</sup> این افراد را کارآفرین سازمانی نام نهاد. او در سال ۱۹۸۵ از ترکیب واژه‌های Entrepreneurship و Corporate و Intra و Intrapreneurship را ابداع نمود<sup>۲</sup> قلی پور و همکاران، (۱۳۸۷:۱۶۶). شارما و کریسمن<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) کارآفرینی سازمانی را به عنوان فرایندی معرفی می‌کنند که به وسیله آن افراد و گروه‌ها، در ارتباط با سازمان موجود، یک سازمان جدید ایجاد کرده یا نوسازی یا نوآوری را درون سازمان دنبال می‌کنند. هیت و همکاران (۱۹۹۹) نیز کارآفرینی سازمانی را به عنوان راه اندازی کسب و کار جدید درون شرکت‌های در حال پیشرفت می‌دانند که از طریق نوآوری داخلی، اقدامات یا مالکیت مشترک، نوسازی استراتژیک، محصول، فرایند و مدیریت نوآوری‌ها به آن دست یافته‌اند (Ergün E et al, 2004:259). در تعریفی دیگر کارآفرینی سازمانی فرایندی است که محصولات و خدمات یا فرآیندهای نوآورانه به وسیله خلق فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان ایجاد می‌گردد (Fry, 1993:370). تحقیق در زمینه کارآفرینی در دوره معاصر، به فعالیت یک اقتصاددان به نام ژوزف شومپیتر<sup>۴</sup> (۱۸۸۳-۱۹۵۰) بر می‌گردد. شومپیتر در نوشته‌های خود استدلال می‌کند که عوامل اصلی رشد اقتصادی، کارآفرینانی هستند که محصولات جدید، روش‌های تولید جدید، و سایر نوآوری‌هایی که فعالیت اقتصادی را تشدید می‌نماید، را عرضه می‌کنند. شومپیتر کارآفرینی را بعنوان یک فرایند "تخریب خلاق"<sup>۴</sup> که در آن کارآفرین بطور مستمر به جایگزین نمودن یا کنار گذاشتن محصولات و روش‌های موجود در

1 - Pinchot

2 - Sharma and Chrisman

3 - Joseph Schumpeter

4 - Creative Destruction

تولید، با محصولات و روش‌های جدید اقدام می‌ورزد، تعریف می‌کند. شومپیتر (۱۹۳۶، ۱۹۵۰) این فرایند را مورد توجه قرار داد، زیرا نوآوری‌ها نوعاً موجب بهبود در سودآوری محصول یا فرایند شده بطوریکه موجب منفعت بیشتری برای خریدار و بطور کلی فعالیت اقتصادی بیشتر می‌شود (Barringer B.R & Bluedorn A.C, 1999:422). سازمان‌هایی که کارآفرین هستند با داشتن نوآوری‌های تدریجی و بنیادی بعنوان اهمیت استراتژیک جهت رقابتی بودن سازمان و اهمیت تاکتیکی جهت عملیات و فرایند آن تعهدات بالایی دارند (Herbert T & Brazeal D, 2000:6). لازم به ذکر است که اصول کارآفرینی سازمانی صرفاً به سازمانهای انتفاعی و بخش خصوصی محدود نمی‌شود، بلکه می‌توان همین فرآیندها را در قبال سازمان‌های غیرانتفاعی و غیردولتی نیز بکار برد (Cronwall & Perlman, 1990:217).

#### رابطه بین کارآفرینی سازمانی و ابعاد مدیریت استراتژیک

سه متغیر بنیادی رفتار کارآفرینانه عبارتند از: شناسایی فرصت، انعطاف‌پذیری سازمانی، و توانایی سازمان در اندازه‌گیری تشویق و پاداش به رفتار نوآورانه و ریسک‌پذیری اقدامات مدیریت استراتژیک نیز در بررسی حاضر عبارتند از: میزان کاوش محیطی، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، افق زمانی برنامه‌ریزی، مشارکت در برنامه‌ریزی و ویژگی‌های کنترل. این متغیرها بر اساس توانایی بالقوه آنها برای تأثیرگذاری بر رفتار کارآفرینانه و شدت کارآفرینی مورد توجه قرار گرفتند. در ادامه در مورد هر یک از این اقدامات مدیریت استراتژیک و تأثیر آن بر روی رفتار کارآفرینانه در سطح سازمان یا شرکت بحث می‌شود.

**کاوش یا بررسی محیطی:** بررسی محیطی به معنی یادگیری در مورد رویدادها و روندهای محیط سازمان می‌باشد. ریشه‌های فلسفی مفهوم کاوش یا بررسی به دوره یونان باستان باز می‌گردد، یونانی‌ها بر این باور بودند که موفقیت در مبارزه به هوش کافی در اتخاذ تصمیم‌های راهبردی و تاکتیکی مناسب بستگی دارد (Barringer B.R & Bluedorn A.C, 1999:423). تحقیقات پیشین در مورد مدیریت استراتژیک نشان دهنده این است که شرکت‌ها نیاز به پیگیری تناسب استراتژیک بین محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و منابع داخلی (قوتها و ضعفها) دارند (Akio T, 2005:127). امروزه، بررسی محیطی بدلیل سودمند بودن، دارای اهمیت ویژه‌ای است. بررسی محیطی برای مدیران اطلاعاتی را

درباره رویدادها و روندهای محیط مرتبط با آنها فراهم نموده و موجب تسهیل در شناسایی فرصت‌ها می‌گردد. افزون بر آن، بررسی محیطی روشی برای جذب و برخورد با عدم اطمینان محیطی است (Barringer B.R & Bluedorn A.C, 1999:423). در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک تمرکز بر روش‌هایی است که در کسب و کارها تغییر را بوسیله بهره‌برداری از فرصت‌ها ایجاد می‌کنند، همچنین وقتی که کارآفرینی و مدیریت استراتژیک با هم عمل کنند درون محیط عدم اطمینان فرصت‌ها را کشف می‌کنند (Tanțău, 2008:73). بررسی محیطی، منجر به تسهیل ابعاد ریسک‌پذیری و کنشگرا بودن در رفتار کارآفرینانه می‌شود. مدیران کارآفرین ممکن است تصور کنند که بررسی محیطی، پلی برای حفظ موقعیت رقابتی است. یک سازمان در یک محیط متلاطم باید بطور مستمر نوآور باشد تا رقابتی بماند، این امر مستلزم پویا گسترده به‌منظور شناسایی و بهره‌برداری از تغییرات محیطی است. در نتیجه، یک سیستم بررسی گسترده، با یک افق کوتاه مدت برنامه‌ریزی و یک سیستم منعطف برنامه‌ریزی، روشی کاربردی برای سازمان‌های کارآفرین است (Barringer B.R & Bluedorn A.C, 1999:423-424).

**انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی:** هر کسب و کاری علیرغم اندازه‌اش، تعدادی برنامه استراتژیک دارد. در شرکت‌های کوچک، این برنامه‌ها شامل ایده‌های کلی چون پیش‌بردن<sup>۲</sup> شرکت از طریق کارآفرینی می‌باشد؛ بطور کلی با افزایش اندازه سازمان برنامه استراتژیک معمولاً رسمی‌تر و کلی‌تر تدوین می‌شود (Kraus S & Kauranen I, 2009:44). هر سازمانی متناسب با ظرفیت‌های محیطی (فرصت/تهدید) باید طرح و برنامه‌ای برای پیشبرد اهدافش داشته باشد، یعنی در برنامه‌ریزی منعطف عمل کند. انعطاف‌پذیری بعنوان میزانی که یک واحد تجاری در روابط اداری انطباق‌پذیر است، تعریف شده است. یک شرکت با انعطاف‌پذیری کم در روابط اداری خشک است و به ویژگی‌های بوروکراتیک اکیداً وفادار است. برای یک شرکت پاسخگویی سریع به تغییرات ضروری است. انعطاف‌پذیری به سازمان اجازه پاسخگویی سریع به تغییرات را می‌دهد. انعطاف‌پذیری برای توسعه سازمان، توسعه کارآفرینی استراتژیک و توسعه مستمر شایستگی‌ها ضروری است (Tanțău, 2008:76). انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی به معنی ظرفیت برنامه استراتژیک یک شرکت برای تغییر بر اساس فرصت‌ها/تهدیدهای محیطی است. ایده انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی اولین بار توسط

1- Planning Flexibility

2 -Put Forward

کوکالیس<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) برای بررسی چگونگی تأثیر ویژگی‌های محیطی شرکت بر طراحی سیستم‌های برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه گردید. کوکالیس با ارائه این تئوری به سازمان‌ها کمک کرد تا در محیط‌های پیچیده از طریق بکارگیری سیستم‌های برنامه‌ریزی منعطف، عملکرد خود را حداکثر نمایند. سیستم‌های برنامه‌ریزی منعطف این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد تا به سرعت برنامه‌های استراتژیک خود را با پیگیری فرصت‌ها و تغییرات محیطی، تنظیم نمایند (Barringer B.R & Bluedorn A.C, 1999:424). برنامه‌های اقتضایی موثر بیشتر بر پایه احتمالاتی است که به آسانی قابل اندازه‌گیری هستند و بوضوح تعریف شده‌اند (Ireland R.D & Webb J.W, 2009:475). تلاش در جهت ایجاد انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، موجب ایجاد سطح بالایی از کارآفرینی می‌شود. نخست، یک سیستم برنامه‌ریزی منعطف همراه با بررسی گسترده محیطی موجب به‌روزرسانی برنامه استراتژیک سازمان شده و موجب می‌گردد تا بجای استفاده از روشی خلق‌الساعه در برنامه‌ریزی استراتژیک، ابداعات کارآفرینانه سازمان براساس برنامه‌ریزی انجام پذیرد. دلیل دوم اینکه، گرچه فرایند کارآفرینی بدنبال حفظ سازمان همگام با تغییرات محیطی است، اما شرکت‌های کارآفرین‌عاری از سستی و انفعال نیز نمی‌باشند. در نتیجه، ایجاد یک سیستم برنامه‌ریزی منعطف و طراحی بر اساس تغییرات می‌تواند یک مانع بالقوه در برابر تغییر را حذف نماید. در مقابل، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی می‌تواند منجر به تضعیف اثربخشی در شرکت‌های محافظه‌کار گردد. زیرا شرکت‌های محافظه‌کار نوآور نبوده و آنها نوعاً بدنبال رسیدن به یک مزیت رقابتی از طریق اتکاء بر تعاملات تکراری و فعالیت‌های یکنواخت می‌باشد. در چنین زمینه‌ای، یک سیستم برنامه‌ریزی منعطف، منجر به ریسک نابودی شرکت بجای تسهیل فرایندهای کسب و کار آن می‌شود. این خطر وجود دارد که برنامه‌ها در نتیجه یک الزام رقابتی نه به‌عنوان برون‌داد سیستم برنامه‌ریزی به میزان زیادی تغییر کنند (Barringer B.R & Bluedorn A.C, 1999:424-425).

**افق زمانی برنامه‌ریزی<sup>۲</sup>:** افق زمانی برنامه‌ریزی یک سازمان یا شرکت به معنای مدتی است که تصمیم‌گیران در برنامه‌ریزی در نظر می‌گیرند. در اغلب سازمان‌ها، این دوره زمانی با مدت زمان لازم برای اجرای استراتژی‌های یکنواخت سازمان مطابقت دارد. به باور

1 - Kukalis

2- Planning horizon

راین<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) افق زمانی برنامه‌ریزی در سازمان‌ها "از کمتر از یکسال" تا "بیشتر از ۱۵ سال" متغیر است. لحاظ افق زمانی بلندمدت در برنامه‌ریزی به معنی توجه به تغییرات مورد نظر در استراتژی در طولانی مدت است، ولی برای برنامه‌های تفصیلی افق زمانی باید کوتاه باشد. در داخل این چارچوب گسترده، سازمان‌ها مجموعه‌ای از افق‌های زمانی برنامه‌ریزی را دارند که بواسطه نیاز به مدیریت همزمان استراتژی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت، ضروری هستند. در شرکت‌های کارآفرین افق‌های زمانی برنامه‌ریزی نسبتاً کوتاه (کمتر از ۵ سال) می‌تواند بهینه باشد. این شرکت‌ها نوعاً در محیط‌های متلاطم به رقابت می‌پردازند که در آن چرخه‌های حیات کالا و خدمات کوتاه می‌باشد. در نتیجه، مهمترین دغدغه یک شرکت کارآفرین، نوآوری در کالا و خدمات است، که نوعاً بایستی در یک دوره کوتاه‌مدت انجام شود تا اینکه بتواند مزیت رقابتی پایدار خود را حفظ نماید. در یک برنامه‌ریزی با افق زمانی کوتاه‌مدت، بررسی گسترده محیطی و درجه بالایی از انعطاف‌پذیری سازمانی و برنامه‌ریزی، این ظرفیت را در یک شرکت کارآفرین بوجود می‌آورد تا بتواند تغییرات محیطی را سرعت شناسایی نموده و نوآوری‌های مناسب را در کالاها و خدمات ارائه کند. استفاده از افق زمانی بلندمدت در برنامه‌ریزی برای شرکت‌های کارآفرین، منطقی نیست. زیرا می‌تواند منجر به بی‌توجهی به انحراف از نگرش بلندمدت نسبت به آینده شود، در حالیکه تغییر محیطی کوتاه‌مدت در نقطه مقابل ماهیت کنشگرانه فرایند کارآفرینی عمل می‌کند ( *Barringer & Bluedorn A.C, 1999:425* ).

**مشارکت در برنامه‌ریزی<sup>۲</sup>:** مشارکت در برنامه‌ریزی به معنی میزان مشارکت کارکنان در فعالیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک تعریف می‌شود. مشارکت گسترده در برنامه‌ریزی حاکی از سطح بالای مشارکت کارکنان همه سطوح سازمان در فرایند برنامه‌ریزی می‌باشد. در مقابل مشارکت محدود در برنامه‌ریزی بر یک فرایند انحصاری برنامه‌ریزی دلالت می‌کند که صرفاً مدیران عالی در طراحی آن مشارکت دارند. در مورد نقش مشارکت گسترده در برنامه‌ریزی در ایجاد سطح بالایی از کارآفرینی سازمانی دلایل مختلفی وجود دارد. نخست، سطح بالای مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی موجب "نزدیکی افراد به مشتری" در فرایند برنامه‌ریزی می‌شود. مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی، شناسایی فرصت را به عنوان اولین گام در فرایند کارآفرینی، تسهیل می‌کند. دوم، مشارکت گسترده در برنامه‌ریزی موجب

1 - Rhyne

2- Locus of planning

استفاده از دیدگاه‌های متنوع در تدوین برنامه‌های استراتژیک می‌شود. در نتیجه، مشارکت عمیق در برنامه‌ریزی به دلیل هزینه‌بر بودن ضروری نمی‌باشد. علاوه بر آن، در ارتباط با میزان بالای مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی که شرکت‌های محافظه کار از آن اجتناب می‌ورزند، خطرات غیرمنتظره‌ای ایجاد می‌شود. برای مثال، در مشارکت گسترده در برنامه‌ریزی، تعداد زیادی از کارکنان به داده‌های حساس دست پیدا می‌کنند. این دسترسی به اطلاعات، امکان رخنه در اطلاعات محرمانه را افزایش می‌دهد و ممکن است به جایگاه رقابتی شرکت آسیب وارد سازد (-Barringer B.R & Bluedorn A.C, 1999:425). (426).

**ویژگی‌های کنترل:** طراحی و تدوین برنامه‌های سازمانی هر اندازه هم که با بصیرت و ملاحظه کاری صورت گرفته باشد، هیچ تضمینی وجود ندارد که کارکنان سازمان بطور شایسته و چنانکه باید آنها را اجرا نمایند. از اینرو، لازم است که مدیریت از طریق پیگیری امور اطلاع حاصل کند که اولاً، فعالیت‌ها و اقدامات کارکنان در جهت هدفهای سازمان و طبق برنامه‌های آن پیش می‌روند و ثانیاً هدف‌های سازمانی تا چه اندازه تحقق پیدا می‌کنند. این پیگیری که هر سازمانی بدان نیاز دارد، نظارت یا کنترل نامیده می‌شود (علاقه بند، ۱۳۸۸:۱۴۹). هدف یک سیستم کنترل، اطمینان در مورد تحقق اهداف از پیش تعیین شده از طریق استراتژی‌های کسب و کار است. در این زمینه، سیستم‌های کنترل در شرکت‌های کارآفرین باید موجب تحریک نوآوری، کنش‌گرایی و ریسک‌پذیری گردند. در ارتباط با کارآفرینی سازمانی، دو شکل کنترل مطرح می‌شود که شامل کنترل‌های استراتژیک و کنترل‌های مالی می‌باشد. در بیشتر شرکت‌ها، هر دو شکل کنترل وجود دارند. کنترل مالی مبتنی بر عملکرد، بر اساس معیارهای عینی مالی نظیر درآمدخالص، بازگشت سرمایه و بازگشت فروش سنجیده می‌شود. کنترل‌های استراتژیک مبتنی بر عملکرد براساس معیارهای نقطه مقابل معیارهای اطلاعات مالی تعریف می‌شوند. نمونه‌هایی از معیارهای کنترل استراتژیک عبارتند از: معیارهای رضایت مشتری، موفقیت در تحقق هدف، معرفی محصول یا فرایند جدید و دستیابی به استانداردهای کنترل کیفیت. کنترل‌های استراتژیک و مالی هر دو بطور همزمان در هر شرکتی وجود دارند.



کنترل‌های استراتژیک<sup>۱</sup>: کنترل‌های استراتژیک با فرایند کارآفرینی انطباق دارند. کنترل‌های استراتژیک دارای قابلیت ارائه پاداش به خلاقیت و پیگیری فرصت‌ها از طریق نوآوری هستند. این ویژگی برای حفظ فرایند نوآوری ضروری است، زیرا فاصله زمانی زیاد بین ابتکارات نوآورانه و نتیجه نهایی آنها موجب دسترسی دیرهنگام به نتایج مثبت آن می‌شود. یک سیستم کنترل استراتژیک خوب طراحی شده قادر است به کارکنانی که در نوآوری‌های فرایند یا محصول دارای پیشرفت رو به جلو و پرفایده بوده‌اند، پاداش دهد. در مقابل، در شرکت‌های محافظه کار، کنترل‌های استراتژیک دارای اهمیت کمتری هستند. شرکت‌های محافظه کار با بی توجهی به پیگیری فرصت‌ها و نوآوری، به مزیت رقابتی دست پیدا نمی‌کنند. کنترل‌های استراتژیک زمان‌بر و هزینه‌بر است به همین دلیل شرکت‌های محافظه کار از آن اجتناب می‌کنند ( *Barringer B.R & Bluedorn A.C, 1999:426-427*). کنترل‌های استراتژیک جهت‌گیری بلندمدتی دارند که می‌تواند پشتیبانی مدیران را از ابتکار و خلاقیت ارتقا دهد که آن نیز خلق و ایجاد ارزش را در بلند مدت تقویت می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهد که رابطه مثبتی بین استفاده شرکت‌ها از کنترل‌های استراتژیک و حمایت آنها از فعالیت‌های نوآورانه وجود دارد ( *Zahra S.A et al, 2001:10*).

کنترل‌های مالی<sup>۲</sup>: به باور مک لنیز (۱۹۷۱) کنترل‌های مالی باید بر پایه اهداف و مقاصد قابل سنجش صورت گیرد ( *Zahra S.A et al, 2000:11*). کاهش عدم اطمینان نیز از طریق کنترل‌های مالی امکان‌پذیر است. کنترل‌های مالی با شایستگی‌های متمایز اغلب شرکت‌های محافظه کار مطابقت می‌کند. کنترل‌های مالی دارای وضوح هستند و موجب میزان بالایی از نظم و انضباط در فرایند کنترل می‌شوند. کنترل‌های مالی همچنین این امکان را ایجاد می‌کنند تا طرفین در مورد استانداردهای عینی عملکرد، در ارزیابی عملکرد به توافق دست یابند. این عوامل بطور خاص برای شرکت‌های محافظه کار سودمند می‌باشند، چرا که این شرکت‌ها به اندازه شرکت‌های کارآفرین نیازمند ترغیب خلاقیت و نوآوری نمی‌باشند ( *Barringer B.R & Bluedorn A.C, 1999:427*). راپاپورت<sup>۳</sup> (۱۹۷۸) بیان می‌کند که بین استفاده از کنترل‌های مالی و پشتیبانی از فعالیتهای بلندمدت

1- Strategic controls

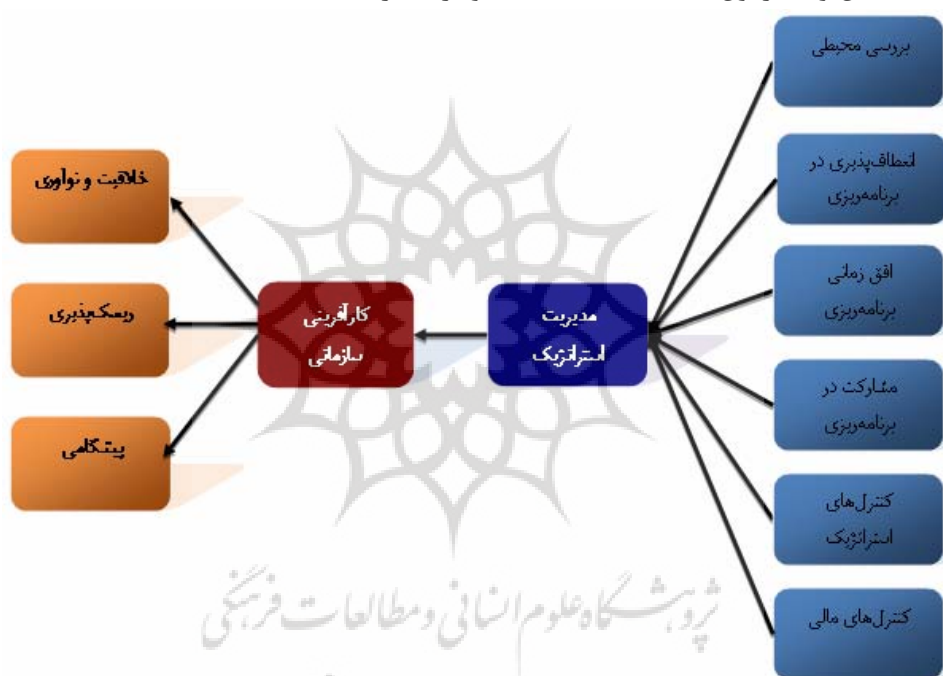
2 -Financial controls

3 -Rappaport

ایجاد کننده ارزش چون تحقیق و توسعه ارتباط منفی وجود دارد ( Zahra S.A et al,2000:11).

### مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی تحقیق بر اساس مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی و مدیریت استراتژیک طراحی شده و از ترکیب این دو شکل گرفته است. فرضیه‌های تحقیق بر اساس مدل تعدیل شده تعیین و به آزمون گذاشته شده است (نمودار شماره ۱).



نمودار شماره ۱: مدل مفهومی تحقیق؛ رابطه بین مدیریت استراتژیک و کارآفرینی سازمانی

### فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی: بین ابعاد مدیریت استراتژیک و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

### فرضیه‌های فرعی:

۱- بین میزان بررسی محیطی و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

- ۲- بین انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- ۳- بین افق زمانی برنامه‌ریزی و شدت کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- ۴- بین میزان مشارکت در برنامه‌ریزی و شدت کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- ۵- بین میزان کنترل‌های استراتژیک و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- ۶- بین کنترل‌های مالی و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی- پیمایشی است. جامعه آماری مدیران و کارشناسان شرکت زمزم است. تعداد جامعه آماری ۱۳۰ نفر می‌باشد. از نمونه‌گیری تصادفی برای گزینش نمونه‌ها استفاده شده است. تعداد نمونه آماری بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران ۹۷ نفر بودند که پاسخ‌های ۶۷ نفر از آنها پس از تعدیل و حذف پرسشنامه‌های ناقص به همراه نمونه مکمل برای تجزیه و تحلیل نهایی باقی ماندند. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد. بعد از تعریف شاخص برای هر یک از متغیرها، پرسشنامه طراحی گردید. پرسشنامه در دو محور تنظیم شد. محور اول مربوط به متغیر مستقل (مدیریت استراتژیک با ۶ متغیر) بود. برای سنجش متغیرهای مدیریت استراتژیک از پرسشنامه بارینگر و بلودرن ۱۹۹۵ و ۱۹۹۹ استفاده گردید که دارای ۴۵ سوال است. محور دوم پرسشنامه به متغیر وابسته یعنی کارآفرینی سازمانی اختصاص داشت. کارآفرینی سازمانی با ۹ سوال ۷ گزینه‌ای در طیف لیکرت طراحی گردید. پرسشنامه کارآفرینی سازمانی با توجه به پرسشنامه‌های برینگر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، برینگر و بلودرن<sup>۲</sup> (۱۹۹۹)، لامپکین و دس<sup>۳</sup> (۲۰۰۱)، هوگز و مورگان<sup>۴</sup> (۲۰۰۷)، آکتان و بولوت<sup>۵</sup> (۲۰۰۴ و ۲۰۰۸)، لیلی

1- Barringer

2 - Barringer & Bluedorn

3 - Lumpkin & Dess

4 - Hughes & Morgan

5 - Aktan B & Bulut

و لیم<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) و لی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) تهیه و تنظیم شد. سوال‌های پرسشنامه‌ها بر اساس ویژگی جامعه آماری تعدیل گردید و برای آزمون استفاده شد. مجموع سوال‌های پرسشنامه با لحاظ ۴ سوال جمعیت شناختی ۵۸ سوال بود. برای تعیین اعتبار پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. با توجه به موضوع، هدف و فرضیه‌های تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از فراوانی، درصد و ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد. از ضریب همبستگی اسپیرمن برای تجزیه و تحلیل جهت رد یا تایید فرضیه‌ها استفاده شد.

**روایی و پایایی پرسشنامه:** برای تعیین پایایی پرسشنامه تعداد ۲۰ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع و گردآوری شد. ضریب آلفای کرونباخ متغیر مستقل مدیریت استراتژیک ۰/۸۵۱ و برای کارآفرینی سازمانی ۰/۸۸۷ محاسبه شد. روایی پرسش‌ها با استفاده از روایی محتوی و بر اساس نظر خبرگان علمی آزمون شد. برای این کار در طراحی پرسشنامه به دو صورت عمل شد. نخست مراجعه به پرسشنامه‌های موجود و مرتبط با موضوع و دوم طرح سوال و مشورت با خبرگان علمی و متخصص. استفاده از مفاهیم و جمله‌های ساده و بررسی چندباره پرسش‌ها با خبرگان به اطمینان از روایی پرسشنامه کمک نمود.

### یافته‌های تحقیق

**تجزیه و تحلیل آمار توصیفی:** نتایج بدست آمده در مورد توزیع سنی پاسخ دهنده‌ها نشان داد که از ۶۷ پاسخ دهنده ۲۲/۳ درصد در دامنه سنی ۲۴ الی ۲۹ قرار دارند ۳۰/۵ درصد در دامنه ۳۰ الی ۳۵ هستند. ۳۳/۴ درصد در دامنه ۳۶ الی ۴۱ قرار داشتند که بیشترین تعداد را شامل می‌شود، ۸/۴ درصد ۴۲ الی ۴۷ و ۵/۶ درصد ۴۸ الی ۵۳ سال بودند. از تعداد ۶۷ نفر پاسخ دهنده ۳۶/۱ درصد زن و ۶۳/۹ درصد مرد هستند. از تعداد ۶۷ نفر پاسخ دهنده ۱۹/۴ درصد مجرد و ۷۷/۸ درصد متأهل هستند. نتایج بدست آمده در مورد میزان تحصیلات پاسخ دهنده‌ها نشان داد که به ترتیب از بیشترین تا کمترین ۶۹/۴ درصد دارای مدرک لیسانس، ۱۹/۴ درصد مدرک دیپلم، ۱۱/۱ درصد مدرک فوق لیسانس بودند. نتایج بدست آمده در مورد سابقه کار نشان داد که ۳۰/۶ درصد پاسخ دهنده‌ها بین ۱ الی ۵ سال سابقه کار دارند، ۲۳/۳ درصد بین ۶ الی ۱۰ سال، ۲۵ درصد بین ۱۱ الی ۱۵ سال، ۸/۴ درصد بین ۱۶ الی ۲۰ سال و ۸/۴ درصد بیش از ۲۱ سال سابقه کار دارند. ۶/۵ درصد

1- Lee & Lim

2- Li et al

به این پرسش پاسخی ارائه نکرده‌اند. نتایج بدست آمده در مورد سابقه مدیریت نشان داد که ۲۵/۱ درصد پاسخ دهنده‌ها بین ۱ الی ۵ سال سابقه مدیریت دارند، ۵/۶ درصد بین ۶ الی ۱۰ سال، ۲/۸ درصد بین ۱۱ الی ۱۵ سال سابقه مدیریت داشتند. از بین ۶۷ نفر ۳۶/۱ درصد در مورد سابقه مدیریتی پاسخی ارائه نکرده‌اند.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس آزمون همبستگی اسپیرمن

به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده گردید. نتایج بدست آمده در مورد هر یک از مولفه‌ها و شاخص‌ها در جدول شماره ۳ آمده است. فرضیه‌های فرعی شامل رابطه معنی‌دار بین مدیریت استراتژیک با متغیرهای شدت بررسی محیطی، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، افق زمانی برنامه‌ریزی، میزان مشارکت در برنامه‌ریزی، کنترل‌های استراتژیک و کنترل‌های مالی، و کارآفرینی سازمانی است.

نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که بین متغیرهای مدیریت استراتژیک شامل شدت بررسی محیطی با ضریب ۰/۳۴۲، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی با ضریب ۰/۳۹۴، میزان مشارکت در برنامه‌ریزی با ضریب ۰/۷۲۶ و کنترل‌های استراتژیک با ضریب ۰/۳۷۲ و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. ولی بین متغیرهای افق زمانی برنامه‌ریزی با ضریب ۰/۱۱۱ و کنترل‌های مالی با ضریب ۰/۲۰۵ با کارآفرینی سازمانی در سطح اطمینان ۰/۹۹ رابطه مثبت وجود دارد ولی این رابطه معنی‌دار نیست. نتایج تجزیه و تحلیل در مورد رابطه بین مدیریت استراتژیک و کارآفرینی سازمانی با ضریب ۰/۳۶۴ مثبت و معنی‌دار است (جدول ۱).

جدول ۱: آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بین مدیریت استراتژیک و کارآفرینی سازمانی

شاخص‌ها	بررسی محیطی	انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی	افق زمانی برنامه‌ریزی	مشارکت در برنامه‌ریزی	کنترل‌های استراتژیک	کنترل مالی	مدیریت استراتژیک
بررسی محیطی	۱						
انعطاف‌پذیری	۰/۴۳۵	۱					
افق زمانی	۰/۲۸۸	۰/۱۶۳	۱				
میزان مشارکت	۰/۵۷۳	۰/۴۶۳	۰/۲۵۶	۱			
کنترل‌های استراتژیک	۰/۳۲۲	۰/۱۹۴	-۰/۰۲۰	۰/۱۸۱	۱		
کنترل‌های مالی	۰/۴۱۰	۰/۰۷۶	۰/۰۲۲	۰/۲۳۸	۰/۴۲۴	۱	
مدیریت استراتژیک	۰/۸۳۵	۰/۵۴۹	۰/۳۱۶	۰/۶۸۰	۰/۴۳۷	۰/۳۷۴	۱
کارآفرینی سازمانی	۰/۳۴۲	۰/۳۹۴	۰/۱۱۱	۰/۷۲۶	۰/۳۷۲	۰/۲۰۵	۰/۳۶۴

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک و کارآفرینی سازمانی است. مدیریت استراتژیک با متغیرهای بررسی محیطی، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، افق زمانی برنامه‌ریزی، میزان مشارکت در برنامه‌ریزی، کنترل‌های استراتژیک و کنترل‌های مالی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق نشان داد که بین مدیریت استراتژیک و کارآفرینی سازمانی در جامعه آماری رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (تأیید فرضیه اصلی تحقیق  $R=0.364$ ). فرضیه‌های فرعی؛ بین بررسی محیطی و کارآفرینی سازمانی با ضریب  $0.342$ ، بین انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی و کارآفرینی سازمانی با ضریب همبستگی  $0.394$ ، بین میزان مشارکت در برنامه‌ریزی و کارآفرینی سازمانی با ضریب همبستگی  $0.726$ ، بین میزان تأکید بر کنترل‌های استراتژیک و کارآفرینی سازمانی با ضریب همبستگی  $0.372$  رابطه مثبت و معنی‌داری مشاهده شد. بین افق زمانی برنامه‌ریزی و کارآفرینی سازمانی با ضریب همبستگی  $0.111$  رابطه مثبت وجود

دارد ولی این رابطه معنی‌دار نیست همچنین بین میزان تأکید بر کنترل‌های مالی و شدت کارآفرینی سازمانی با ضریب همبستگی  $0/۲۰۵$  رابطه مثبت مشاهده شد ولی این رابطه معنی‌دار نبود. با توجه به نتایج بدست آمده و با لحاظ کردن متغیرهای مدیریت استراتژیک به عنوان متغیر مستقل برای افزایش کارآفرینی سازمانی پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱- شدت و میزان بررسی محیطی: با توجه به رابطه مثبت و معنی‌دار میزان بررسی محیطی و کارآفرینی سازمانی پیشنهاد می‌شود؛

- دیدگاهها و نقطه نظرهای مشتریان سازمان بطور مستمر و بر اساس سازوکارهای دریافت انتقادات، شکایات‌ها و نظرات پیشنهادی جمع‌آوری و در برنامه‌ها و تصمیم‌گیری‌های شرکت مورد استفاده قرار گیرند. همچنین بر اساس سلیقه، ترجیحات و نیاز مشتریان نسبت به پیش‌بینی تولید و فروش اقدام شود.

- برنامه‌ها و تاکتیک‌های رقبا در بازار بررسی و بر اساس نحوه عملکرد و سیاست‌های رقبا برنامه‌های حفظ و توسعه بازار مورد توجه قرار گیرد.

- در مورد بخش‌بندی بازار و بازاریابی مبتنی بر زمان و موقعیت جغرافیایی تحقیقاتی از سوی شرکت انجام شود تا تولیدات شرکت بر این اساس برنامه‌ریزی شود.

- از وضعیت عرضه‌کنندگان مواد اولیه اطلاعات مستمر اخذ شود و به جای وابستگی به یک عرضه‌کننده نسبت به تنوع‌بخشی به خرید مواد اولیه از عرضه‌کننده‌های متعدد اقدام شود.

- در برنامه‌ریزی برای شرکت به تغییرات محیطی از جمله تغییرات اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، ترجیحات و نیازهای مشتریان و استراتژی‌های رقبا و عرضه‌کننده‌ها توجه جدی صورت گیرد.

- تولیدات شرکت بر مبنای فناوری‌ها و نوآوری‌های روز و سلیقه‌مشتریان صورت گیرد.

۲- با توجه به رابطه معنی‌دار بین میزان انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی و میزان کارآفرینی سازمانی، پیشنهاد می‌شود در برنامه‌ریزی برای شرکت تا حد لزوم انعطاف و تغییرپذیری لحاظ شود طوری که شرکت بتواند با برنامه‌های پویا با تغییرات تکنولوژیکی، شرایط اقتصادی، تغییرات قوانین و مقررات دولتی، رخدادهای سیاسی تاثیرگذار بر صنعت و هرگونه تغییرات غیره منتظره دیگر خود را تطبیق داده و بر اساس این تغییرات در برنامه‌های خود تغییراتی ایجاد نماید. داشتن برنامه‌های پویا به ویژه در زمان ورود رقبا جدید به بازار (رقبای بالقوه) و استراتژی‌های عرضه‌کننده‌ها و رقبای بالفعل کمک شایسته‌ای خواهد کرد.

۳- بین میزان مشارکت در برنامه‌ریزی (سطح بالای مشارکت کارکنان) و کارآفرینی سازمانی با ضریب همبستگی ۰/۷۲۶ رابطه مثبت و معنی‌داری مشاهده شد. این رابطه نسبت به متغیرهای دیگری از ضریب بسیار بالایی برخوردار است و نشان می‌دهد که مشارکت در برنامه‌ریزی شرکت در افزایش کارآفرینی سازمانی نقش بسزایی دارد. پیشنهاد می‌شود در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی از طریق سازوکارهای جلب مشارکت و همکاری و همینطور روش‌هایی نظیر اتاق فکر و جلسه‌های مشورتی، دیدگاه‌های کارشناسان و مدیران دریافت و مورد توجه قرار گیرد، این کار افزون بر کمک در طراحی درست برنامه‌ها به ایجاد تعهد در اجرایی کردن آن نیز کمک خواهد کرد. مشورت کردن و در مراتبی بالاتر مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌ها و برنامه‌های شرکت در زمان تعیین هدف، بررسی محیط تجاری، تنظیم استراتژی، اجرای استراتژی، ارزیابی و کنترل نقش اساسی در بالا بردن کارآفرینی سازمانی دارد.

۴- بین میزان تأکید بر کنترل‌های استراتژیک و شدت کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. ولی این رابطه بین میزان تأکید بر کنترل‌های مالی و شدت کارآفرینی سازمانی معنی‌دار نبود. به این معنی که کنترل‌های استراتژیک به افزایش کارآفرینی کمک می‌کند ولی کنترل‌های مالی که کنترلی دقیق و همه جانبه است نقش مثبتی در افزایش کارآفرینی ندارد. بنابراین کنترل‌های همه جانبه تأثیر مثبتی در افزایش کارآفرینی سازمانی ندارد. بر عکس کنترل استراتژیک، وجود روابط غیررسمی و تعاملی بین مدیران و کارکنان شرکت و بین مدیران در سطوح مختلف در افزایش کارآفرینی در شرکت نقش برجسته‌ای دارد.

۵- به مانند کنترل‌های مالی و دقیق بین افق زمانی برنامه‌ریزی (کوتاه مدت در مقابل بلندمدت) و شدت کارآفرینی سازمانی نیز رابطه مثبتی مشاهده شد، ولی این رابطه معنی‌دار نبود به این معنی که افق زمانی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت در افزایش کارآفرینی نقش اثرگذاری در شرکت زمزم ندارند.



## منابع فارسی

۱- قلی پور، رحمت الله و همکاران؛ تحلیل رابطه و تاثیر سرمایه اجتماعی بر کارآفرینی سازمانی، فرهنگ مدیریت، سال ششم، شماره هفدهم، ۱۳۸۷، ص ۱۲۹-۱۱۱.

## منابع انگلیسی

- 1-Aktan B & Bulut C.(2008), Financial Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship in Emerging Markets: A Case of Turkey, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Vol. 12, pp. 69-79.
- 2-Akio, Tokuda (2005), The Critical Assessment of the Resource- Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of the Firm, Ritsumeikan International Affairs, Vol. 3, pp.125-150.
- 3-Barringer B.R & Bluedorn A.C.(1995), The performance implications of achieving a fit between Corporate Entrepreneurship And Strategic Management practice, Doctor of Philosophy, University of Missouri-Columbia.
- 4-Barringer, Bruce R And Bluedorn, Allen C.(1999), The Relationship Between Corporate Entrepreneurship And Strategic Management, Strategic Management Journal, Strat. Mgmt. J., Vol. 20, PP. 421-444.
- 5-Bygrave, W.( 1994), The Portable MBA in Entrepreneurship, N.Y: John Wiley & Sons Inc,
- 6-Cornwall, J. R., and Perlman, B.(2000), Organizational Entrepreneurship, Homewood, IL: 17 Boston-Irvin.
- 7-Ergün Ercan et al.(2004), Connecting The Link Between Corporate Entrepreneurship And Innovative Performance, Global Business and Technology Association Annual Conference Proceedings Book,pp.259-265, July, Cape Town.
- 8-Hansemark, O.C.(1998), The effects of an entrepreneurship programme on Need for Achievement and Locus of Control of reinforcement, Inte Jnl of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 4 No. 1, pp. 28-50.
- 9-Hughes M & Morgan R.E.(2007), Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth, Industrial Marketing Management, Vol. 36,pp. 651-661.

- 10- Ireland R. D & Webb, J. W.(2009), Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation, *Business Horizons*, Vol. 52, PP. 469-479.
- 11-Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L.(2001), Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create enterprise wealth, *Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 1, pp. 49-64.
- 12-Lee, Sang M., Lim, Seongbae(2009), Entrepreneurial orientation and the performance of service business, *service business*, 3:1-13
- 13-Li, Yong-Hui, Huang, Jing-Wen, Tsai, Ming-Tien(2009), Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge, creation process, *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, PP. 440-449
- 14- Lumpkin G.T & Dess G.G.(2001), Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role Of Environment And Industry Life Cycle, *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, pp. 429-451
- 15-khanka, S.(2003), *Entrepreneurial Development*, New Delhi: Chandan Company, Ltd.
- 16- Kraus Sascha & Kauranen Ilkka.(2009), Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?, *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, Volume 4, Issue 1, pp. 37-50.
- 17- Tanțău, A. (2008), Common dimensions for entrepreneurship and strategy: the need for strategic entrepreneurship, *Management & Marketing*, Vol. 3, No. 1, pp. 73-80.
- 18-Theodore T. Herbert and Deborah V. Brazeal. (1999), Entrepreneurializing the Organization: Archetypes of Commitment to Corporate Entrepreneurship and Implications for Strategic Entrepreneurship, SBANC( Small Business Advancement National Center): <http://sbaer.uca.edu/research/icsb/1999/03.pdf>.
- 19- Zahra, S. A., R. Dharwadkar, et al.(2000), Entrepreneurship in Multinational Subsidiaries: The Effects of Corporate and Local Environmental Contexts." Published in Conference Proceedings, Entrepreneurship, Academy of Management, Toronto, Canada, August: 4-9, pp. 1-43.