

# عنوان مقاله: کارآفرینی استراتژیک و دستیابی به مزیت رقابتی: مطالعه تجربی در حوزه صنعتی سازی صنعت ساختمان و مسکن ایران

اسماعیل ملک اخلاق<sup>۱</sup> - محمود مرادی<sup>۲</sup> - ناهید درستکار احمدی<sup>۳</sup> - مهران مهدی زاده<sup>۴</sup>

دریافت: ۱۳۹۱/۹/۲۰

پذیرش: ۱۳۹۲/۴/۲۴

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۸ روز نزد پدیدآوران بوده است.

## چکیده:

کارآفرینی استراتژیک به عنوان محرکی جهت دستیابی به مزیت رقابتی در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه عمل می کند، زیرا در آن کارآفرینی، به شناسایی فرصت ها و مدیریت استراتژیک به عنوان عاملی جهت تبدیل فرصت ها به مزیت رقابتی درک می شود. پژوهش ها نشان داده اند که کارآفرینی استراتژیک دارای ابعادی است که به واسطه آنها در جستجوی فرصت های کارآفرینانه و کسب مزیت رقابتی می باشد. هدف این مقاله، بررسی روابط میان ابعاد مزبور و مزیت رقابتی است. در این راستا، مدلی که نشانگر رابطه بین ابعاد کارآفرینی استراتژیک با مزیت رقابتی باشد، ارائه شده است. برای دستیابی به اهداف پژوهش علاوه بر مطالعات کتابخانه ای، از مطالعات میدانی در کلیه نهادهای متولی صنعت ساختمان ایران با استفاده از ابزار پرسشنامه بهره گرفته شد. روایی پرسشنامه به روش اعتبار محتوی توسط اساتید دانشگاه و تحلیل عاملی بررسی و تأیید گردید و پایایی آن با آلفای کرونباخ ۹۵ درصد مورد تأیید قرار گرفت. پس از دسته بندی شاخص ها با تحلیل عاملی، با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری (نرم افزار AMOS)، روابط ساختاری مدل آزمون شد. یافته ها نشان داد که مقادیر شاخص های برازش مدل، مناسب بوده و از ۵ فرضیه، تنها ۱ فرضیه رد شد که این امر بیانگر تأثیر معنی دار ابعاد کارآفرینی استراتژیک بر مزیت رقابتی بود. نتایج پژوهش، مدیران عالی را به پیاده سازی 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.

**کلیدواژه ها:** صنعت ساختمان، کارآفرینی استراتژیک، ابعاد کارآفرینی استراتژیک، خلاقیت و توسعه نوآوری، مزیت رقابتی.

۱. استادیار گروه مدیریت،  
دانشکده ادبیات و علوم  
انسانی، دانشگاه گیلان  
malekakhlagh@guilan.  
ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت،  
دانشکده ادبیات و علوم  
انسانی، دانشگاه گیلان  
mahmoudmoradi@gmail.  
com

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد  
رشته مدیریت صنعتی، گروه  
مدیریت، دانشکده ادبیات و  
علوم انسانی، دانشگاه گیلان  
(نویسنده مسئول)  
dorostkar.nahid@gmail.  
com

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد  
رشته مدیریت صنعتی، گروه  
مدیریت، دانشکده ادبیات و  
علوم انسانی، دانشگاه گیلان  
mehranmehdizade@  
yahoo.com

# کارآفرینی استراتژیک و دستیابی به مزیت رقابتی: مطالعه تجربی در حوزه صنعتی سازی صنعت ساختمان و مسکن ایران

## مقدمه

در دهه‌های گذشته، اغلب کشورهای در حال توسعه، اهمیت صنعت ساختمان را به‌عنوان عامل اصلی رشد اقتصادی نادیده می‌گرفتند (Edmonds, 1979). اما امروزه، پژوهشگران پی‌برده‌اند که صنعت ساختمان و مسکن یکی از مهمترین صنایع در اقتصادهای مدرن به‌شمار می‌آید و بخش مسکن، فقط نقش حیاتی را به‌عنوان زیستگاه و سرپناه انسان‌ها ایفا نمی‌کند، بلکه به‌عنوان موتور محرکه‌ای برای رشد و توسعه اقتصاد کشورها به‌کار گرفته می‌شود (نقشه راه صنعتی‌سازی ساختمان و مسکن ایران، ۱۳۸۹؛ Wong *et al.*, 2010)؛ و در ایجاد ارزش‌افزوده در اقتصاد و تحرک در تولید در درون بخش و بخش‌های مرتبط با ساخت‌وساز مؤثر است (احمدی، ۱۳۸۹). برخی دیگر از پژوهشگران، در سطحی گسترده‌تر به ساختمان و مسکن به‌عنوان صنعتی می‌نگرند که علاوه بر مزیت‌های اقتصادی، نقش مهمی را در توسعه اجتماعی (بهبود استاندارد زندگی، سلامت یا بهداشت، آموزش و تحصیلات) و فرهنگی (فرهنگ‌سازی و تدوین استانداردها) یک کشور دارد و از آن به‌عنوان یکی از مظاهر رشد و توسعه کشورها یاد می‌کنند (Edmonds, 1979). با این وجود، پژوهشگران و مسئولان صنعت ساختمان ایران معتقدند که صنعت ساختمان ایران در حال حاضر در دوران کودکی خود به‌سر می‌برد 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 به‌کارگیری راهبرد مناسب که به‌طور همزمان شامل رفتارهای جستجوکننده فرصت‌ها و مزیت‌ها در چنین محیط پویایی باشد و منجر به عملکرد برتر گردد، احساس می‌گردد. بنابراین، پس از مطالعات پژوهش‌های پیشین پی‌برده شد که کارآفرینی استراتژیک می‌تواند، راهبرد مناسبی برای این صنعت باشد؛ زیرا در آن کارآفرینی، به شناسایی فرصت‌های بالقوه و جدید، ارزیابی و بهره‌برداری از آن‌ها (کردناتیج و همکاران، ۱۳۸۹) و مدیریت استراتژیک به‌عنوان عاملی جهت تبدیل این فرصت‌ها به مزیت رقابتی درک می‌شود. به عبارتی

دیگر، کارآفرینی استراتژیک به‌طور همزمان شامل رفتارهای جستجوکننده فرصت‌ها و مزیت‌هایی است که منجر به عملکرد برتر می‌شود. کارآفرینی استراتژیک دارای ابعادی کلیدی از جمله ذهن، فرهنگ و رهبری کارآفرینانه، مدیریت استراتژیک منابع، به‌کارگیری خلاقیت و توسعه نوآوری است (Ireland *et al.*, 2003) که از طریق آن‌ها دستیابی به مزیت رقابتی برای هر صنعت و شرکت‌های وابسته، تسهیل می‌گردد.

هدف از انجام این پژوهش، بررسی روابط میان ابعاد کارآفرینی استراتژیک و مزیت رقابتی است. برای دستیابی به این هدف ابتدا ادبیات موضوعی و پیشینه پژوهش بررسی، شاخص‌های مربوط به ابعاد کارآفرینی استراتژیک و مزیت رقابتی استخراج، و بر اساس آن پرسشنامه‌ای طراحی گردید. سپس، روش‌شناسی پژوهش (جامعه و دلیل انتخاب آن، نمونه، روایی، پایایی و...) انجام گرفت و صحت مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری پژوهش و یافته‌های آن مبنی بر اثرات ابعاد کارآفرینی استراتژیک بر مزیت رقابتی تحلیل شد. در نهایت به بحث و نتیجه‌گیری پرداخته شد و پیشنهادهای کاربردی و همچنین پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی ارائه گردید.

## مبانی نظری پژوهش کارآفرینی استراتژیک

کارآفرینی استراتژیک از ادغام دانش مدیریت استراتژیک و کارآفرینی حاصل می‌شود (Ireland *et al.*, 2003). بنابراین، تعریف واژه‌های راهبرد و کارآفرینی، اولین گام در جهت آشنایی بیشتر با کارآفرینی استراتژیک می‌باشد. راهبرد همان رفتارهای جستجوکننده مزیت‌هاست که شرکت‌ها را قادر به استخراج ارزش از قلمروهای موجود و توسعه مزیت‌های رقابتی پایدار می‌سازد (Ireland *et al.*, 2003; Webb *et al.*, 2010). همچنین راهبرد، آرایش مناسب منابع، محصولات، فرآیندها و سیستم‌ها را برای شرکت‌ها جهت مقابله با عدم اطمینان و در راستای دستیابی به اهداف بلندمدت تعیین می‌کند (Akman & Yilmaz, 2008). کارآفرینی عبارت است از شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های بالقوه محیط بیرونی که پیش از این به بهره‌برداری نرسیده باشند، حال آنکه بهره‌برداری از این فرصت‌های بالقوه به سازمان‌ها و صنایع در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار کمک می‌کند (Ireland *et al.*, 2003). با این وجود، صنایعی که خواستار دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و خلق ثروت هستند، نباید 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 (جهانگیری و مبارکی، ۱۳۸۸)، اما بدون راهبرد نمی‌تواند

به موفقیت‌های چشمگیری منتهی شود. پس، هم‌افزایی و بهره‌برداری اثربخش از مزایای هر دوی آنها، در گرو به‌کارگیری کارآفرینی استراتژیک خواهد بود (Webb *et al.*, 2010). بنابراین، کارآفرینی استراتژیک عبارت است از انجام فعالیت‌های کارآفرینانه با چشم‌اندازهای استراتژیک در جهت توسعه و دستیابی به عملکرد برتر و انجام فعالیت‌های طراحی شده جهت خلق ثروت (Ireland *et al.*, 2003).

Ireland & Webb (2007) نیز کارآفرینی استراتژیک را به‌عنوان 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 مواجه هستند و همچنین توسعه مزیت‌های رقابتی پایدار توانمند می‌سازد.

### ابعاد کارآفرینی استراتژیک

طبق مدل نظری Ireland *et al.* (2003) که مبنای اصلی پژوهش حاضر است، کارآفرینی استراتژیک دارای ۵ بُعد اساسی از جمله: ذهن، فرهنگ و رهبری کارآفرینانه، مدیریت استراتژیک منابع، به‌کارگیری خلاقیت و نوآوری است که به ترتیب شرح داده می‌شود:

**ذهن کارآفرینانه:** پژوهشگران، ذهن کارآفرینانه را به‌عنوان روش تفکر در محیط‌هایی با عدم اطمینان بالا تعریف کرده‌اند که می‌تواند منجر به مزایایی در این محیط‌ها گردد. افراد از طریق ذهن کارآفرینانه، انعطاف‌پذیری، خلاقیت و نوآوری مستمر را ارتقاء می‌دهند و تحت شرایط عدم قطعیت توسط ذهن کارآفرینانه می‌توانند فرصت‌های جدید را شناسایی کرده و به‌کار گیرند. بنابراین، ذهن کارآفرینانه دستیابی به مزیت رقابتی را تسهیل ساخته و برای خلق ثروت ضروری است (Ireland *et al.*, 2003).

**فرهنگ کارآفرینانه:** فرهنگی است که از پژوهش‌های مستمر جهت کشف فرصت‌های کارآفرینانه برای دستیابی به مزیت رقابتی، پشتیبانی کرده و آن را تقویت می‌نماید (Ireland *et al.*, 2003). همچنین، فرهنگ کارآفرینانه مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و ابزارهاست که نگرش را به سمت کارآفرینی سوق می‌دهد (Boojihawon *et al.*, 2007). فرهنگ کارآفرینانه اثربخش بایستی انعطاف‌پذیر باشد، از خلاقیت و ایده‌های جدید استقبال کند، ریسک‌پذیری را تشویق نماید، یادگیری را ارتقاء دهد، از محصولات، فرآیندها و نوآوری‌های اجرایی پشتیبانی و به تغییرات مستمر به‌عنوان فرصت‌ها، نگاه کند (عبدالعلی و محمدپوردوستکوهی، ۱۳۸۹؛ Ireland *et al.*, 2000).

**رهبری کارآفرینانه:** رهبری کارآفرینانه عبارت است از توانایی نفوذ بر دیگران برای مدیریت

منابع به طور استراتژیک با تأکید بر رفتارهای جستجوکننده فرصت‌های جدید و مزیت رقابتی (Ireland *et al.*, 2003). پژوهشگران، رهبری کارآفرینانه را به‌عنوان رهبری تعریف می‌کنند که سناریوهای دوراندیشانه‌ای جهت جمع‌آوری و بسیج افراد متعهد در راستای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های استراتژیک، فراهم می‌کند. از ویژگی‌های رهبران کارآفرین این است که آنان با محیط‌های داخلی و خارجی مذاکره می‌کنند، قادر به پیش‌بینی و رفع مقاومت‌های بالقوه و کسب حمایت از سوی سهامداران داخل و خارج از شرکت بوده و همچنین قادر به حذف موانع پیش‌روی دستیابی به اهداف مطلوب می‌باشند (Gupta *et al.*, 2004).

**مدیریت استراتژیک منابع:** طبق تئوری مبتنی بر منبع (منبع‌محور)، مدیریت استراتژیک منابع شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های مورد نیاز نظیر ساختار بندی منابع، گردآوری و ایجاد منابع در قالب قابلیت‌ها و اهرم کردن قابلیت‌های چندگانه، جهت شناسایی فرصت‌ها و توسعه مزیت‌های رقابتی به واسطه بهره‌برداری موفق از آنها می‌باشد. پژوهشگران منابع را به‌عنوان دارایی‌های ملموس و غیرملموسی تعریف کردند که شرکت‌ها جهت انتخاب و پیاده‌سازی راهبردهای‌شان از آنها استفاده می‌کنند. در این میان سرمایه مالی، انسانی و اجتماعی مهمترین منابع مرتبط هستند که بایستی به‌طور استراتژیک مدیریت شوند (Ireland *et al.*, 2003). در مدیریت استراتژیک منابع، بایستی بر نحوه کسب و اداره منابع مورد نظر جهت دستیابی به مزیت رقابتی و توسعه پایدار آن توجه شود (Ireland & Webb, 2007).

**به‌کارگیری خلاقیت و توسعه نوآوری:** خلاقیت از اهمیت بسیار بالایی، به‌خصوص برای صنایع و شرکت‌هایی که به دنبال فرصت‌های متعددی جهت ایجاد تمایز در محصولات و خدمات هستند، برخوردار است (Ireland *et al.*, 2003). به عبارتی دیگر، خلاقیت جهت جستجوی فرصت‌های پنهان و برای خلق و پیاده‌سازی ایده‌های مناسب و جدید به‌کار برده می‌شود (Chen, 2007). به‌طور کلی خلاقیت یعنی پدید آوردن دستاوردهای جدید، ارزشمند و مبتنی بر تفکر جهت افزایش مزیت رقابتی برای سازمان. نتایج مورد انتظار از به‌کارگیری خلاقیت در سازمان‌ها مواردی از قبیل نوآوری در محصولات و فرآیندها، توسعه و بهبود مستمر کالاها و خدمات، افزایش بهره‌وری، اثربخشی، افزایش سرعت، انعطاف‌پذیری، افزایش کیفیت محصولات و خدمات و بهبود عملکرد می‌باشند (عبدالعلی و محمدپوردوستکوهی، ۱۳۸۹). گفتنی است، تفکر خلاق زمانی که به اجرا درآورده شود و به بسط و توسعه نوآوری منجر گردد، دستیابی به مزیت رقابتی بلندمدت را میسر خواهد ساخت. بنابراین، نوآوری از دیگر معیارهای حیاتی هم در توسعه پایدار و هم در ارتقای مزیت رقابتی بلندمدت می‌باشد (Eriksson & Westerberg, 2011). نوآوری، به معنی 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). نوآوری عبارت است از به‌کارگیری ایده یا رفتار جدید در سازمان‌ها و مکانیزمی که از طریق آن سازمان‌ها جایگاه رقابتی‌شان را در آینده مستحکم می‌سازند. به دلیل ماهیت پویای اغلب محیط‌های کسب‌وکار، 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 کسب‌وکار 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؛ Tamayo et al., 2010).

**مزیت رقابتی و اجزای آن:** مزیت رقابتی زمانی به وجود می‌آید که منابع ارزشمند شرکت (منابع به شرکت برای ایجاد محصولات با ارزش و خدمات کمک می‌کند) کمیاب (رقبا به آن‌ها نتوانند دست پیدا کنند) باشند، همچنین درک کامل آن‌ها برای رقا دشوار و به واسطه فقدان درک، غیرقابل تقلید (رقبا نمی‌توانند آن را انجام دهند) باشد (Ireland et al., 2003; Ireland & Webb, 2007).

پس از مطالعه پیشینه پژوهش، جهت ایجاد ارتباط بین مفاهیم نظری با صنعت ساختمان، چهار متغیر هزینه، کیفیت، تحویل به موقع و شراکت، که از آنها به‌عنوان متغیرهای اصلی مزیت رقابتی در صنعت ساختمان و مسکن یاد می‌کنند (نقشه راه صنعتی‌سازی ساختمان و مسکن ایران، ۱۳۸۹؛ Chew et al., 2008)، برای انجام پژوهش حاضر انتخاب گردید که به شرح زیر بودند:

۱. هزینه: یکی از آیتم‌های افزایش کارایی سازمان‌ها، صنایع و رقابت در بازار، پایین نگاه داشتن یا کنترل مجموع هزینه‌ها یا به عبارتی رقابتی نگه داشتن هزینه‌هاست (Seaden et al., 2003; Li & Zhao, 2006).

۲. کیفیت: بهبود کیفیت، مدیریت کیفیت فراگیر و سایر فنون بهینه‌سازی، به تلاشی از سوی صنایع و شرکت‌ها جهت بقاء و رقابتی شدن در بازار جهانی تبدیل شده است (Seaden et al., 2003). کیفیت یک مکانیزم 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 توسعه عملکرد مطلوب، استفاده می‌شود (Li & Zhao, 2006).

۳. تحویل کالا: عدم توانایی صنعت در تحویل به‌هنگام محصولات و خدمات با کیفیت با یک قیمت منطقی می‌تواند منجر به عدم رضایت‌مندی مشتریان شود (Seaden et al., 2003). به همین خاطر، امروزه از زمان به‌عنوان 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. جنبه اول اینکه با چه سرعتی محصولات

یا خدمات به مشتریان تحویل داده می‌شود، جنبه دوم اینکه با چه قابلیت اطمینانی محصولات و خدمات توسعه به بازار عرضه می‌شوند و جنبه سوم، میزان بهبودی است که در فرآیندها، محصولات و خدمات ایجاد می‌شود و جنبه چهارم، انعطاف‌پذیری در پاسخگویی به تغییرات و نیازهای مشتریان می‌باشد (Li & Zhao, 2006).

۴. شراکت: امروزه، مفهوم شراکت با صنعت ساختمان بیگانه نیست و در طی چند سال اخیر در صدر سیاست‌ها و دستور کار مدیران صنعت قرار گرفته است. شراکت را به‌عنوان تعهدی بلندمدت میان ۲ یا چند سازمان برای بهره‌مندی از بهبود در ساخت‌وساز، دستیابی به اهداف مورد نظر کسب‌وکار و افزایش اثربخشی منابع هر یک از طرفین مشارکت‌کننده، تعریف نموده‌اند (Bygballe *et al.*, 2010)؛ و فرصت‌های ناشی از به‌کارگیری آن را چنین شناسایی کرده‌اند: (۱) سود خالص بالقوه‌ای که از افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه به‌دست می‌آید؛ (۲) کاهش زمان پروژه به‌عنوان مشارکت سریع با عرضه‌کنندگان؛ (۳) بهبود رضایت مشتری و ارتقای پاسخگویی به تغییرات محیطی؛ (۴) ایجاد اطمینان بیشتر از برنامه‌ریزی، ارتباطات و همکاری بیشتر؛ و (۵) ثبات بیشتری که به شرکت‌ها در به‌کارگیری مؤثر منابع‌شان کمک می‌کند (Bayliss *et al.*, 2004; Gadde & Dubios, 2010).

در جدول ۱، شاخص‌های ابعاد کارآفرینی استراتژیک و مزیت رقابتی که در پیشینه پژوهش مطرح شده بود، نشان داده شده است.

جدول ۱: خلاصه شاخص‌های مطرح شده از ابعاد کارآفرینی استراتژیک و مزیت رقابتی

ابعاد	شاخص‌ها	منابع
ذهن کارآفرینانه	شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه، هوشیاری کارآفرینانه، چارچوب کارآفرینانه	Ireland <i>et al.</i> , 2003; Haynie <i>et al.</i> , 2010
فرهنگ کارآفرینانه	تحمل ابهام، یادگیری از شکست، استفاده از تغییرات و پژوهش و توسعه	Ireland <i>et al.</i> , 2003; Fross & Lyngsie, 2011
رهبری کارآفرینانه	پیشرو بودن، نوآور بودن، ریسک‌پذیر بودن، ایجاد تعهد و انگیزش	Ireland <i>et al.</i> , 2003; Gupta <i>et al.</i> , 2004; Bojihawon <i>et al.</i> , 2007; Ruvio <i>et al.</i> , 2010
مدیریت استراتژیک منابع	ساختاردهی منابع، دسته‌بندی کردن منابع، استفاده از قابلیت‌های موجود و جدید	Teece <i>et al.</i> , 1997; Ireland <i>et al.</i> , 2003; Ireland & Webb, 2007; Webb <i>et al.</i> , 2010

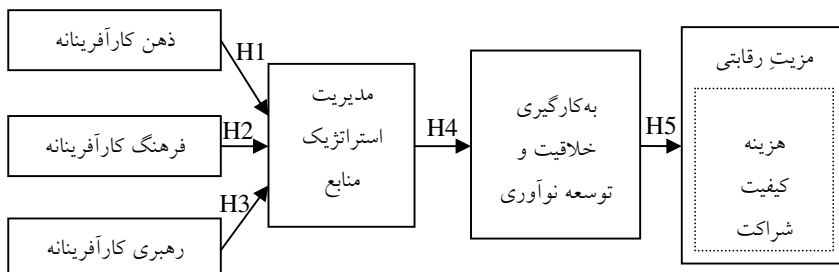
ادامه جدول ۱: خلاصه شاخص‌های مطرح شده از ابعاد کارآفرینی استراتژیک و مزیت رقابتی

ابعاد	شاخص‌ها	منابع
خلاقیت و توسعه نوآوری	ترکیب اطلاعات متنوع، به کارگیری ایده‌های نوین	Ireland <i>et al.</i> , 2003; Chen, 2007
	نوآوری رادیکال (تغییرات اساسی و روش‌های جدید)، نوآوری تدریجی (تغییرات اندک و بهبود در روش‌ها)	طالبی، ۱۳۸۵؛ Ireland <i>et al.</i> , 2003; Tamayo <i>et al.</i> , 2010
مزیت رقابتی	هزینه	دسترسی به هزینه پایین نیروی کار، دسترسی به هزینه پایین مواد خام، کاهش هزینه عملیات ساخت و کاهش هزینه فعالیت‌های اجرایی
	کیفیت	کاهش نرخ خرابی و پرت مصالح، تأکید بسیار بر کنترل کیفیت، مدیریت کیفیت جامع در فرآیند ساخت و ساز و بهبود کیفیت خدمات
	تحویل به موقع	افزایش قابلیت اطمینان تحویل، بهبود سرعت تحویل، ارتقای پشتیبانی فنی و برآوردن تقاضای مشتری
	شرکت	یکی از پیمانکاران شرکت‌های ساختمانی بزرگ بودن، شرکت بلندمدت با مشتریان، همکاری با تأمین کنندگان مطمئن و همکاری با نهادهای تحقیقاتی دانشگاهی
		نقشه راه صنعتی سازی ساختمان و مسکن ایران، ۱۳۸۹؛ Chew <i>et al.</i> , 2008; Eriksson & Westerberg, 2011
	نقشه راه صنعتی سازی ساختمان و مسکن ایران، ۱۳۸۹؛ Chew <i>et al.</i> , 2008; Eriksson & Westerberg, 2011	
	نقشه راه صنعتی سازی ساختمان و مسکن ایران، ۱۳۸۹؛ Chew <i>et al.</i> , 2008	
	نقشه راه صنعتی سازی ساختمان و مسکن ایران، ۱۳۸۹؛ Chew <i>et al.</i> , 2008; Crespin-Mazet & Portier, 2010; Bayliss <i>et al.</i> , 2004; Gadde & Dubios, 2010; Bygballe <i>et al.</i> , 2010	

### مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش برگرفته شده از مدل نظری Ireland *et al.* (2003) است که برای اولین بار مدلی در زمینه کارآفرینی استراتژیک ارائه دادند. در این مدل روابط میان ابعاد کارآفرینی استراتژیک و مزیت رقابتی در قالب شکل ۱، نشان داده شد و سعی بر آن گشت 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.





شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

## روش پژوهش

### قلمرو و جامعه آماری پژوهش، نمونه و تعیین حجم آن

پژوهش حاضر از نظر شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات، توصیفی، از نوع پیمایشی و از لحاظ هدف از نوع کاربردی است. همان طور که اشاره شد، صنعت ساختمان به عنوان قلمرو پژوهش انتخاب گردید، زیرا محیط پیرامون آن بسیار پویا بوده و محیط عملیاتی، ساختارهای صنعت، فناوری‌های به کارگیری در ساخت و ساز و ویژگی‌های محصولاتش با سرعت فزاینده‌ای در حال تغییر است (Dansoh, 2005) و همچنین فرصت‌های بالقوه بسیاری در این صنعت وجود دارد که تاکنون شناسایی و بهره‌برداری نشده است. هدف پژوهش حاضر این است که با کمک مفاهیم مدیریت استراتژیک و کارآفرینی، شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها و تبدیل آن‌ها به مزیت رقابتی پایدار را در محیط‌های پویا تسهیل کند، بنابراین پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ ماهیت و روش از نوع توصیفی، تحلیلی می‌باشد.

جامعه آماری این پژوهش، مدیران عالی، اعضای هیات مدیره و مشاوران نهادهای متولی صنعت نظیر مرکز تحقیقات راه، مسکن و شهرسازی، شرکت مدیریت پروژه‌های ساختمانی ایران (مپسا: مجری طرح صنعتی‌سازی)، گروه مشاوران بین‌المللی ره شهر، بنیاد مسکن انقلاب اسلامی، سازمان راه و شهرسازی، سازمان نظام مهندسی، انجمن ساخت و ساز بافت‌های فرسوده و مدیران عامل شرکت‌های انبوه‌ساز در سال ۱۳۹۱ در نظر گرفته شدند.

در این پژوهش، متغیرها از نوع چندارزشی با مقیاس ترتیبی می‌باشند. با توجه به گستردگی قلمرو پژوهش و با توجه به نامحدود بودن جامعه، نمونه آماری این پژوهش به صورت نامحدود در نظر گرفته شد و طبق فرمول تخمین حجم نمونه در جامعه نامحدود محاسبه شد. در رابطه ۱،

خطای اندازه‌گیری (۴)، دقت تخمین‌ها را نشان می‌دهد که برابر با ۰/۰۶، سطح اطمینان برابر با ۰/۹۵ و همچنین به‌منظور حداکثر کردن حجم نمونه مقدار  $p$  و  $q$  برابر ۰/۵ در نظر گرفته شد.

$$n = \frac{z_{\frac{\alpha}{2}, p, q}^2}{\varepsilon^2} = \frac{0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2}{0.06^2} \cong 267 \quad (1)$$

با توجه به گستردگی جامعه، احتمال داده شد تعدادی از پرسشنامه‌ها بازگشت داده نشوند. بنابراین در حدود ۴۰۰ پرسشنامه توزیع گردید و تعداد ۲۷۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد. از این تعداد ۲۵۷ مورد قابلیت بررسی بودند که با توجه به حجم نمونه، مقدار مناسبی بود.

### ابزار گردآوری داده‌ها، روایی و پایایی

پژوهش حاضر از نظر گردآوری داده، توصیفی از نوع پیمایشی بود، بنابراین جهت انجام مطالعات میدانی و گردآوری داده از متداول‌ترین ابزار پژوهش‌های پیمایشی، یعنی پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه پژوهش محقق ساخته بود و پرسش‌های آن بر اساس شاخص‌های استخراج شده در بررسی ادبیات موضوع تشکیل شد (جدول ۱) و در مجموع شامل ۳۹ پرسش بود که بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از ۱=کاملاً مخالف تا ۵=کاملاً موافق طراحی شد تا از این طریق به نگرش پاسخ‌دهندگان پی برده شود.

روایی پرسشنامه توسط متخصصان رشته مدیریت و خبرگان این صنعت (اعتبار محتوی) و هم توسط تحلیل عاملی در محیط نرم‌افزار SPSS مورد تأیید قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی، در جدول ۲ آورده شد و همان‌طور که مشاهده می‌شود، از ۳۹ پرسش فقط ۳ مورد که بارهای عاملی کمتر از ۰/۵ داشتند، حذف شدند. پایایی با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه و همان‌طور که در جدول ۲ دیده می‌شود، همگی مقادیر بالاتر از ۰/۷ را به‌دست آوردند.

جدول ۲: نتایج تحلیل عاملی جهت سنجش روایی و پایایی پرسشنامه

مقدار	عامل و بارهای آن						شاخص‌ها	متغیرها
	آلفا	۶	۵	۴	۳	۲		
۰/۸۲	۰/۳۹	۰/۳۵	۰/۶۶	۰/۲۸۹	۰/۳۰	۰/۵۲۵	شناسایی فرصت‌های ناشی از تغییرات فناوری	ذهن کارآفرینانه
	۰/۲۸	۰/۰۷۱	۰/۶۰	۰/۱۲۱	۰/۱۷۸	۰/۳۲۱	توانایی در استفاده از فرصت‌های بالقوه	
	۰/۴۲	۰/۱۹۷	۰/۵۳	۰/۳۲۲	۰/۴۲۴	۰/۲۴۳	توانایی در ارائه رویکردها و ایده‌های جدید	
	۰/۰۹۷	۰/۲۸۱	۰/۳۲	۰/۱۸۰	۰/۰۶۱	۰/۱۶۸	توانایی در شناسایی فرصت‌های سودآور	
	۰/۳۲۶	۰/۰۶۹	۰/۵۰	۰/۲۲۶	۰/۳۶۷	۰/۴۷۵	ایجاد فضا جهت به‌کارگیری فرصت‌های کارآفرینانه	
۰/۷۱	۰/۱۴۳	۰/۰۳۴	۰/۲۴۲	۰/۲۵۱	۰/۷۲	۰/۰۱۴	استفاده از شکست برای یادگیری	فرهنگ کارآفرینانه
	۰/۰۴۸	۰/۰۲	۰/۰۷	۰/۰۷۵	۰/۶۹	۰/۰۱۵	تحمل ابهام در مواقع تصمیم‌گیری	
	۰/۰۹۸	۰/۲۷۷	۰/۳۵۴	۰/۱۳۸	۰/۵۳	۰/۳۸۴	سرمایه‌گذاری در پژوهش و توسعه	
	۰/۰۵۷	۰/۱۶۴	۰/۰۷۷	۰/۱۲۷	۰/۷۷	۰/۲۰۵	تغییرات به‌عنوان فرصتی جهت سرمایه‌گذاری	
۰/۸۱	۰/۱۰۵	۰/۰۶۰	۰/۰۸۳	۰/۲۶۵	۰/۰۳۵	۰/۷۶	تشویق جهت خلق ایده‌های نوین	رهبری کارآفرینانه
	۰/۱۴۷	۰/۲۰۵	۰/۴۷۳	۰/۴۰۵	۰/۳۶۴	۰/۵۲	مشارکت در پروژه‌هایی با ریسک بالا	
	۰/۱۸۱	۰/۲۸۲	۰/۴۷۰	۰/۳۰۳	۰/۱۲۳	۰/۵۳	جستجوی فعالانه مدیریت برای ایده‌های نوآور	
	۰/۰۷۸	۰/۰۷۱	۰/۳۱۵	۰/۱۶۹	۰/۱۴۱	۰/۶۳	پیشرو بودن	
	۰/۱۰۷	۰/۳۴۳	۰/۳۳۸	۰/۰۳۶	۰/۳۷۲	۰/۵۲	تشویق کار گروهی	
	۰/۳۵۳	۰/۴۴۴	۰/۴۲۹	۰/۰۵۶	۰/۳۶۳	۰/۵۳	ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان	
۰/۷۴	۰/۴۱۹	۰/۵۰	۰/۴۶۰	۰/۳۵۷	۰/۱۲۹	۰/۴۰۲	دید جامع نسبت به منابع مشهود و نامشهود	منابع مدیریت استراتژیک
	۰/۲۸۵	۰/۵۱	۰/۴۹۷	۰/۰۴۱	۰/۳۳۶	۰/۱۹۷	ایجاد منابع جدید با منطق صرفه‌جویی اقتصادی	
	۰/۱۱۲	۰/۵۶	۰/۵۱۱	۰/۱۱۲	۰/۱۴۸	۰/۲۳۲	ترکیب منابع به‌منظور ایجاد قابلیت‌های جدید	
	۰/۰۱۴	۰/۶۱	۰/۱۱۹	۰/۳۵۲	۰/۱۴۷	۰/۴۶۳	به‌کارگیری قابلیت‌های جدید برای ایجاد مزیت	
۰/۷۸	۰/۰۶	۰/۱۲۶	۰/۱۱۷	۰/۶۲	۰/۱۴۰	۰/۳۹۸	ترکیب اطلاعات متنوع برای شناسایی فرصت‌ها	خلاقیت و نوآوری
	۰/۲۸۴	۰/۰۴۷	۰/۴۸۷	۰/۵۱	۰/۲۵۳	۰/۵۵۰	ایجاد کارگروه‌ها جهت شناسایی فرصت‌های بازار	
	۰/۲۸۴	۰/۰۴۷	۰/۴۸۷	۰/۵۶	۰/۲۵۳	۰/۵۵۰	حمایت از ایده‌های جدید	
	۰/۰۱۰	۰/۲۰۲	۰/۱۰۷	۰/۷۲	۰/۱۸۵	۰/۱۵۶	خلق تعییرات استراتژیک و روش‌های جدید	
	۰/۱۴۲	۰/۱۵۶	۰/۱۳۰	۰/۸۰	۰/۱۲۲	۰/۰۸۳	ابداعات بنیادین و اساسی	
	۰/۳۵۲	۰/۲۳۳	۰/۳۴۳	۰/۵۵	۰/۲۱۰	۰/۰۷۷	تأکید بر تغییرات و نوسازی‌های اندک و بهبود	
	۰/۱۶۷	۰/۵۹۰	۰/۱۲۲	۰/۷۳	۰/۴۶۸	۰/۰۵۵	استفاده از تغییرات جزئی در روش‌ها	

ادامه جدول ۲: نتایج تحلیل عاملی جهت سنجش روایی و پایایی پرسشنامه

مقدار آلفا	عامل و بارهای آن						شاخص‌ها	بار روایی
	۶	۵	۴	۳	۲	۱		
۰/۸۲	۰/۵۴	۰/۱۶۷	۰/۵۱۶	۰/۱۳۷	۰/۱۷۹	۰/۰۵۶	پیمانکار سازمان‌های بزرگ بودن	۰/۸۲
	۰/۴۲	۰/۲۲۲	۰/۱۸۵	۰/۳۶۸	۰/۲۵۵	۰/۰۱۴	شراکت بلندمدت با مشتریان	
	۰/۶۸	۰/۱۷۵	۰/۱۷۹	۰/۱۳۱	۰/۱۱۲	۰/۳۸۸	انعقاد قراردادهای مطمئن با تأمین‌کنندگان	
	۰/۳۹	۰/۳۶۹	۰/۲۰۴	۰/۱۸۹	۰/۰۳۱	۰/۲۵۴	انجام کارهای پژوهشی	
	۰/۵۱	۰/۴۸۶	۰/۲۹۶	۰/۲۹۶	۰/۲۸۰	۰/۰۷۹	تحویل به‌موقع به مشتریان	
	۰/۷۶	۰/۰۳۶	۰/۱۰۵	۰/۳۲۲	۰/۱۷۰	۰/۱۴۰	اهمیت دادن به ارتقای فنی و پشتیبانی فنی	
	۰/۵۶	۰/۱۲۶	۰/۳۴۵	۰/۲۴۰	۰/۰۴۱	۰/۰۷۳	اهمیت دادن به تولید مطابق خواست مشتریان	
	۰/۵۶	۰/۴۳۰	۰/۲۸۴	۰/۲۷۹	۰/۱۹۴	۰/۱۹۵	کاهش هزینه‌های مواد خام و نیروی کار	
	۰/۶۸	۰/۵۵۶	۰/۲۸۴	۰/۲۷۹	۰/۱۹۴	۰/۱۹۵	کاهش هزینه‌های مربوط به عملیات ساختمانی	
	۰/۷۷	۰/۱۴۴	۰/۱۶۵	۰/۳۱۱	۰/۰۶۰	۰/۰۴۱	کاهش دادن هزینه فعالیت‌های اجرایی	
	۰/۷۵	۰/۱۳۸	۰/۱۳۸	۰/۰۵۶	۰/۰۷۸	۰/۰۶۹	کاهش دادن نرخ خرابی و تلفات مصالح	
	۰/۶۴	۰/۲۳۴	۰/۲۳۱	۰/۰۶۹	۰/۰۶۶	۰/۱۴۱	بهبود دادن کیفیت تولیدات ساختمانی	
۰/۷۱	۰/۰۶۵	۰/۰۹۵	۰/۰۲۷	۰/۲۵۵	۰/۲۴۶	به‌کارگیری کنترل کیفیت و مدیریت کیفیت جامع		

آلفای کرونباخ کل پرسشنامه = ۰/۹۵

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

### برآورد و آزمون مدل‌های اندازه‌گیری

پس از انجام تحلیل عاملی، تأیید شد که این پژوهش به‌طور کلی شامل ۶ متغیر مکنون (پنهان) می‌باشد که هر کدام با متغیرهای مشاهده شده مربوط به خودشان مورد سنجش قرار می‌گیرند. منظور از متغیرهای مکنون (پنهان)، متغیرهایی هستند که به‌طور مستقل اندازه‌گیری نمی‌شوند، بلکه با استفاده از ۲ یا تعداد بیشتری متغیرهای مشاهده شده مورد سنجش قرار می‌گیرند. متغیرهای پنهان این پژوهش، ۵ بُعد کارآفرینی استراتژیک و مزیت رقابتی هستند. با این تفاوت که متغیرهای مربوط به ابعاد کارآفرینی استراتژیک طبق مدل در نقش متغیرهای مستقل و متغیر مزیت رقابتی در نقش وابسته معرفی شده‌اند. آزمون مدل‌های اندازه‌گیری به‌منظور صحت متغیرهای مشاهده شده برای متغیرهای پنهان، در محیط نرم‌افزار AMOS<sub>18.0</sub> مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. دلیل استفاده از این نرم‌افزار، قابلیت بالای آن جهت ترسیم مدل معادله ساختاری و برآورد پارامترهای مدل و بررسی روابط علی میان متغیرهای پژوهش

فصل چهارم  
 دوره ۲۶ - زمستان ۹۲ - شماره ۴ - پیاپی ۸۶

به‌طور همزمان است (قاسمی، ۱۳۸۹). معمولاً بین ۳ تا ۵ شاخص برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری استفاده می‌شود که برای این پژوهش مقادیر ۵ شاخص که عبارتند از: نسبت کای مربع به درجه آزادی (Chi-Square/df)، شاخص نکوپی برازش (GFI)، شاخص برازش تطبیقی (GFI)، شاخص برازش هنجار شده یا بنتلربونت (NFI) و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)، در جدول ۳ آورده شده است. همان‌طور که در جدول ۳ نمایش داده شده است، مقادیر شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش، همگی حد قابل قبول را کسب نموده‌اند و این صحت متغیرهای مشاهده شده برای متغیرهای مکنون را به خوبی تأیید می‌کند. یعنی، نسبت کای مربع به درجه آزادی بایستی بین ۱ تا ۳ باشد که در همه مدل‌های اندازه‌گیری، این شاخص در بازه مورد نظر وجود دارد، یا اینکه شاخص نیکویی برازش، شاخص برازش تطبیقی و شاخص برازش هنجار شده هر اندازه که به مقدار ۱ نزدیک‌تر باشند، بدان معنی است که مدل از برازش مناسبی برخوردار است و همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، مقادیر همه مدل‌های اندازه‌گیری بالاتر از ۰/۹ است. همچنین RMSEA بایستی کمتر از ۰/۰۸ باشد که در مدل‌های اندازه‌گیری این مقدار نیز رعایت شده است. پس از تأیید صحت مدل‌های اندازه‌گیری برای متغیرهای پنهان، مدل ساختاری کل مورد آزمون و روابط میان متغیرهای مدل مورد تحلیل قرار گرفته شد که نتایج یافته‌ها در بخش یافته‌های پژوهش آورده شده است.

جدول ۳: مقادیر شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری

حد قابل قبول (قاسمی، ۱۳۸۹)	مقادیر به دست آمده برای مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش						متغیرهای مکنون شاخص‌های برازش
	مزیت رقابتی	خلاقیت و نوآوری	مدیریت منابع	رهبری	فرهنگ	ذهن	
بین ۱ تا ۳	۱/۸۲	۲/۰۲	۲/۹۱	۱/۲۹۷	۱/۵۳	۱/۳۶	X <sup>2</sup> /df
بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۹۸	۰/۹۷	۰/۹۵	۰/۹۳	GFI
بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۶	۰/۹۵	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۹۸۵	CFI
بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۸	۰/۹۲	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۹۵	۰/۹۵	NFI
کوچک‌تر از ۰/۰۸	۰/۰۴۹	۰/۰۴۱	۰/۰۶	۰/۰۳۴	۰/۰۵۱	۰/۰۳۱	RMSEA

### برآورد و آزمون مدل ساختاری پژوهش (مدل کامل)

پس از اجرای تحلیل عاملی و اطمینان یافتن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری، برای برقراری روابط علی بین متغیرهای پنهان پژوهش (متغیرهای اصلی)، مدل مفهومی پژوهش نیز با استفاده از نرم‌افزار

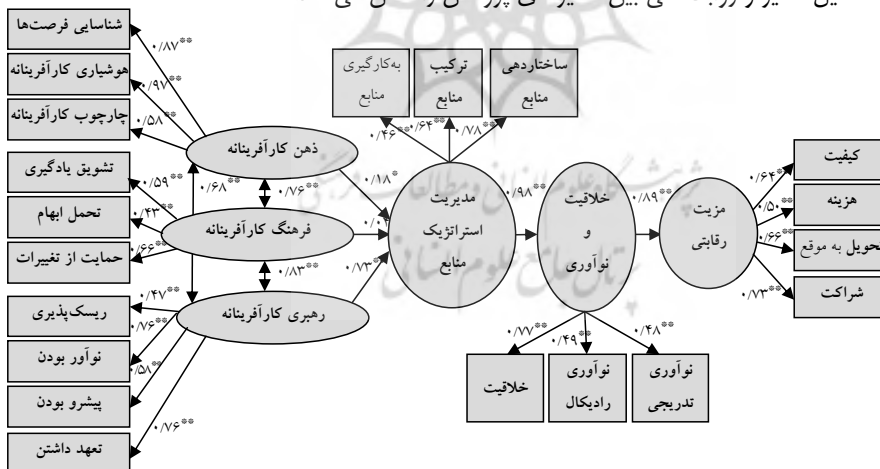
مدل‌سازی معادله ساختاری (AMOS) بررسی و تحلیل شد. نتایج حاصل از آزمون مدل ساختاری پژوهش، در جدول ۴ نمایش داده شده است.

جدول ۴: مقادیر شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش

نتیجه‌گیری	حد قابل قبول	مقادیر به دست آمده برای شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش	متغیرهای مکنون / شاخص‌های برازش
همان‌طور که مشاهده می‌شود، همگی شاخص‌ها در بازه مورد قبول قرار دارند. بنابراین، برازش مدل مناسب است.	بین ۱ تا ۳ بزرگ‌تر از ۰/۹	۱/۵۲۵ ۰/۹۱	Chi-Square/df GFI
	بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۶	CFI
	بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۰	NFI
	کوچک‌تر از ۰/۰۸	۰/۰۴۵	RMSEA

### نتایج تحلیل مسیر و روابط علی بین متغیرهای پژوهش (آزمون فرضیه‌ها)

پس از تأیید برازش مدل ساختاری کامل پژوهش، معنی‌داری روابط علی بین متغیرهای اصلی پژوهش یعنی ابعاد کارآفرینی استراتژیک و مزیت رقابتی ارزیابی شد. شکل ۲، نتایج حاصل از تحلیل مسیر و روابط علی بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.



Chi-Square= ۲۳۳/۲۸۸ df= ۱۵۳ P-Value= ۰/۰۵۲ ≥ ۰/۰۵ RSMEA= ۰/۰۴۵

\*p < ۰/۰۵

\*\*p < ۰/۰۱

شکل ۲: نتایج مدل مسیر، ضرایب رگرسیونی (در حالت تخمین استاندارد)

## بحث و نتیجه گیری

نتایج به دست آمده از شکل ۲، نشان می‌دهد که ۴ فرضیه پژوهش یعنی فرضیه‌های  $H_1$ ،  $H_3$ ،  $H_4$  و  $H_5$  تأیید و فرضیه  $H_2$  رد می‌شوند. در ادامه دلایل رد یا قبول فرضیه‌ها به ترتیب زیر تشریح شده و مقایسه‌ای میان یافته‌های پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌های مشابه در این زمینه صورت گرفته است:

۱- اولین یافته پژوهش، این است که ذهن کارآفرینانه اثر مثبت و معنی‌داری بر مدیریت استراتژیک منابع می‌گذارد ( $p < 0.05$ ;  $\beta = 0.18$ ). بنابراین فرضیه  $H_1$  که بر اساس آن ادعا شده بود ذهن کارآفرینانه تأثیر مثبت و معنی‌داری بر مدیریت استراتژیک منابع دارد، تأیید شد. Gupta *et al.* (2004) نیز معتقد بودند که ذهن کارآفرینانه یکی از عناصر محوری مدیریت استراتژیک به شمار می‌رود. این فرضیه با رابطه بیان شده در مدل نظری Ireland *et al.* (2003) نیز همخوانی دارد.

۲- دومین یافته پژوهش، این است که فرهنگ کارآفرینانه اثر مثبت و معنی‌داری بر مدیریت استراتژیک منابع نمی‌گذارد ( $p > 0.05$ ;  $\beta = 0.04$ ). بنابراین فرضیه  $H_2$  که در آن ادعا شده بود فرهنگ کارآفرینانه تأثیر مثبت و معنی‌داری بر مدیریت استراتژیک منابع دارد، رد شد. دلیل رد این فرضیه آن است که به صورت نظری فرض بر این بود که فرهنگ کارآفرینانه به‌عنوان یک متغیر مستقل در فرآیند کارآفرینی استراتژیک در نظر گرفته شود، اما پژوهش‌های میدانی نشان داد که فرهنگ کارآفرینانه می‌تواند به همراه متغیر رهبری کارآفرینانه در فرآیند کارآفرینی استراتژیک متجلی شود. به‌عنوان دلیلی بر صحت این ادعا می‌توان به مدل نظری ارایه شده توسط Ireland *et al.* (2003) اشاره کرد که فرهنگ کارآفرینانه و رهبری کارآفرینانه را به‌عنوان 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 پژوهش‌های Boojihawon *et al.* (2007) و Wong *et al.* (2010) اشاره کرد که سنجه‌های فرهنگ کارآفرینانه را پیشرو بودن، نوآورمحور بودن و ریسک‌پذیر بودن معرفی کردند که با سنجه‌های مربوط به سنجش رهبری کارآفرینانه مشترک می‌باشند.

۳- سومین یافته پژوهش، این است که رهبری کارآفرینانه اثر مثبت و معنی‌داری بر مدیریت استراتژیک منابع می‌گذارد ( $p < 0.01$ ;  $\beta = 0.72$ ). بنابراین فرضیه  $H_3$  مبنی بر اینکه رهبری کارآفرینانه تأثیر مثبت و معنی‌داری بر مدیریت استراتژیک منابع دارد، تأیید شد. Ireland *et al.* (2003)

نیز ادعا کردند که رهبری کارآفرینانه، توانایی جهت اداره استراتژیک منابع به وجود می‌آورند. Monsen & Boss (2009) نیز بیان کردند که رهبری کارآفرینانه اثربخش عنصر کلیدی مدیریت استراتژیک در همه سطوح سازمانی می‌باشد.

۴- چهارمین یافته پژوهش، این است که مدیریت استراتژیک منابع اثر مثبت و معنی‌داری بر به‌کارگیری خلاقیت و توسعه نوآوری می‌گذارد ( $\beta = +/۰۹۸$ ;  $p < /۰۰۱$ ). بنابراین فرض  $H_4$  که بر اساس آن ادعا شده بود مدیریت استراتژیک منابع تأثیر مثبت و معنی‌داری بر خلاقیت و نوآوری دارد، تأیید شد. (Hacioglu *et al.* (2012) نیز نشان دادند که اهرم کردن منابع و قابلیت‌ها و به‌طور کلی اداره منابع به صورت استراتژیک اثر مثبت و معنی‌داری با نوآوری دارد. همچنین یافته پژوهش حاضر در راستای یافته Lawson & Samson (2001) بود که معتقد بودند بدون مدیریت استراتژیک منابع، توانمندی‌های نوآورانه (خلاقیت) و نوآوری به موفقیت نمی‌انجامد. (Ireland *et al.* (2003) نیز معتقد بودند که اگر منابع به‌طور استراتژیک اداره شوند، خلاقیت و پیامد آن نوآوری مورد حمایت قرار می‌گیرد. (Rosa *et al.* (2008) نیز معتقدند که به‌کارگیری 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.

۵- پنجمین یافته پژوهش، این است که به‌کارگیری خلاقیت و توسعه نوآوری اثر مثبت و معنی‌داری بر خلق مزیت رقابتی می‌گذارد و یا راه دستیابی به مزیت رقابتی را تسهیل می‌سازد ( $\beta = +/۰۸۹$ ;  $p < /۰۰۱$ ). بنابراین فرض  $H_5$  که طبق آن ادعا شده بود به‌کارگیری خلاقیت و نوآوری تأثیر مثبت و معنی‌داری بر مزیت رقابتی دارد، تأیید گردید. گواه این موضوع یافته پژوهشگرانی بود که معتقد بودند اگرچه ممکن است برخی شرکت‌ها دارای راهبردهای کسب‌وکار مشابهی با سایر شرکت‌های رقیب باشند، اما رقابت آنها در مقایسه با شرکت‌هایی که رقابت‌شان مبتنی بر دانش، خلاقیت و نوآوری است، کُندتر می‌باشد (Seaden *et al.*, 2003). (Ireland & Webb (2007) نیز معتقد بودند که دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از به‌کارگیری روش‌ها و ایده‌های جدید و همچنین توسعه نوآوری (فرآیند و محصول) منتج می‌شود. همچنین برخی پژوهشگران به این نتیجه دست یافتند که داشتن مزیت رقابتی قوی و توسعه جایگاه شرکت به‌طور قابل ملاحظه‌ای وابسته به به‌کارگیری و ایجاد مهارت‌های خلاقانه و توسعه قابلیت‌های نوآورانه است (Akman & Yilmaz, 2008; Caldwell & Hansen, 2010). Porter (1990) 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 آرایه ارزش‌ها به مشتریان به وجود می‌آورند.



(1992) Lengnick-Hall، (1990) Hyvarinen و (1992) Rothwell از طریق شواهد تجربی حمایت از این دیدگاه را که نوآوری منجر به مزیت رقابتی می‌شود، نشان دادند. همچنین (2004) Weerawardena & Aron نشان دادند که شدت نوآوری بر مزیت رقابتی اثر مثبت و معنی‌داری دارد. (2007) Ireland & Webb نیز معتقد بودند که دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از به‌کارگیری روش‌ها و ایده‌های جدید و همچنین توسعه نوآوری (فرآیند و محصول) منتج می‌شود.

۶- از یافته‌های دیگر پژوهش این است که بر اساس نتایج تحلیل مسیر مندرج، از بین معیارهایی که برای سنجش مزیت رقابتی به کار برده شده است، معیار شراکت با ضریب  $0/72$  دارای بیشتری ضریب همبستگی؛ از بین معیارهایی که مربوط به متغیر ذهن کارآفرینانه هستند، هوشیاری کارآفرینانه با ضریب  $0/97$ ؛ از بین معیارهای مربوط به متغیر فرهنگ کارآفرینانه، حمایت از تغییرات (یا همان فرهنگ حمایتی) با ضریب  $0/66$ ؛ از بین معیارهای مربوط به متغیر رهبری کارآفرینانه، دو معیار نوآور بودن و تعهد داشتن با ضرایب همسان  $0/76$ ؛ از بین معیارهای اندازه‌گیری مربوط به متغیر مدیریت استراتژیک منابع، معیار ساختاردهی منابع با ضریبی برابر با  $0/78$ ؛ و در نهایت از بین معیارهای مربوط به متغیر به‌کارگیری خلاقیت و توسعه نوآوری، معیار خلاقیت یا همان ایده خلاقانه با ضریب  $0/77$ ، دارای بیشترین ضریب همبستگی بوده‌اند.

۷- آخرین یافته پژوهش این است که پس از بررسی‌های انجام شده، ذهن کارآفرینانه ( $\beta = 0/07$ ;  $p > 0/05$ )، فرهنگ کارآفرینانه ( $\beta = 0/22$ ;  $p > 0/05$ ) و رهبری کارآفرینانه ( $\beta = 0/25$ ;  $p > 0/05$ ) به‌طور مستقیم بر مزیت رقابتی تأثیر مستقیم و معنی‌داری نداشتند و فقط به واسطه مدیریت منابع استراتژیک و خلاقیت و نوآوری بر مزیت رقابتی تأثیر معنی‌دار می‌گذارند. البته فرهنگ کارآفرینانه تنها بُعدی بود که نه به‌صورت مستقیم و نه غیرمستقیم ( $\beta = 0/04$ ;  $p > 0/05$ ) بر مزیت رقابتی تأثیر معنی‌داری نداشت.

هدف این پژوهش نشان دادن اهمیت روابط بین ابعاد کارآفرینی استراتژیک با مزیت رقابتی بود. 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 حوزه مورد مطالعه جمع‌آوری گردید و پس از انجام تحلیل عاملی و بررسی صحت متغیرهای اندازه‌گیری و تأیید آنها، مدل پیشنهادی پژوهش با نرم‌افزار AMOS ترسیم و مورد بررسی قرار گرفت.

شاخص‌های برآزش 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

معنی‌دار نمی‌باشد و تنها ذهن کارآفرینانه و رهبری کارآفرینانه با اداره منابع به صورت استراتژیک ارتباط معنی‌داری دارد. رهبری کارآفرینانه با بار عاملی ۰/۷۲ پیش‌بینی‌کننده بهتری برای اداره منابع به صورت استراتژیک است. به عبارت دیگر، برای اداره بهتر منابع در سازمان باید مدیران عالی سازمان در ارایه روش‌های جدید ساخت‌وساز و فناوری‌های مربوطه پیشرو بوده تا سریع‌تر از سایر شرکت‌ها قادر به شناسایی قابلیت‌ها و فرصت‌ها، و استفاده از آن‌ها باشند. با توجه به بارهای عاملی به‌دست آمده می‌توان گفت در صورتی که ابعاد کارآفرینی استراتژیک در سازمان به درستی اعمال شود و نوآوری و خلاقیت در سازمان تشویق شود، شرکت‌ها می‌توانند به شدت از رقابتی خود پیشی گرفته و مزیت رقابتی خود را ارتقاء دهند و مدیریت استراتژیک و به‌کارگیری خلاقیت و توسعه نوآوری به‌عنوان واسطی بین ذهن و رهبری کارآفرینانه و مزیت رقابتی عمل کرده و باعث تأثیر غیرمستقیم و معنی‌دار آنها بر مزیت رقابتی می‌شود.

### پیشنهادها

بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان به مدیران عالی سازمان‌ها و صناعی که به دنبال شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های بالقوه محیطی و کسب مزیت رقابتی هستند، کارآفرینی استراتژیک را به‌عنوان راهبرد اساسی معرفی نمود. البته دستیابی به مزیت‌های رقابتی به واسطه کارآفرینی استراتژیک آسان نخواهد بود، مگر اینکه شرکت‌ها تلاش‌هایشان را به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی نمایند که به دنبال کشف فرصت‌های فردا و به‌طور هم‌زمان 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، ذهن کارآفرینانه، فرهنگ کارآفرینانه، اداره منابع به‌صورت استراتژیک، به‌کارگیری خلاقیت و توسعه نوآوری می‌باشد.

همچنین برای اداره بهتر منابع در سازمان، مدیران عالی بایستی در ارایه روش‌های جدید ساخت‌وساز و فناوری‌های مربوطه پیشرو بوده و فضای در سازمان به‌وجود آورند و کارکنانی را پرورش دهند که قادر به شناسایی فرصت‌های جدید باشند تا سریع‌تر از سایر شرکت‌ها به شناسایی قابلیت‌ها و فرصت‌ها و بهره‌گیری از آن‌ها بپردازند، زیرا در محیط پویا و رقابتی امروزی، برخورداری از کارکنانی که در وهله اول توانایی شناسایی فرصت‌ها و سپس به‌کارگیری آن‌ها را داشته باشند، ضروری است. این کار از طریق برگزاری دوره‌هایی که در آن اهداف شرکت ارایه شده و مهم‌ترین عواملی که منجر به برتری شرکت در برابر رقبای می‌شود (فرصت‌هایی از جمله شناسایی فن‌آوری‌های نوین جهت کاهش هزینه، شناسایی روش‌هایی برای افزایش کیفیت و...

سریع‌تر از رقبا)، امکان‌پذیر می‌گردد.

پرورش رهبران کارآفرین و خبره در سازمان از دیگر پیشنهادهای ارائه شده به مدیران شرکت‌هاست، زیرا وجود چنین افرادی در سازمان‌ها باعث می‌شود که آنان مشکلات مربوط به حوزه خود را به موقع شناسایی کنند، برای حل آن‌ها چاره‌ای اندیشند و با دانش خود فضایی اجتماعی را برای تسهیل حل مشکلات فراهم نمایند و در نهایت ارزشی برای سازمان بیافرینند. همچنین پیشنهاد می‌گردد که منابع جهت اجرای اثربخش فرآیندهای اکتشاف فرصت‌ها و بهره‌برداری از آن‌ها، به‌طور متعادل تخصیص داده شود و به نوعی منابع به‌طور اثربخش اداره شود، به گونه‌ای که جریان‌های مستمر از خلاقیت و نوآوری جهت کسب مزیت رقابتی و استحکام جایگاه شرکت در دنیای رقابتی آتی و پویا (نامطمئن) ایجاد شود، زیرا در محیط پویای امروزی، یافتن صنعتی که به حوزه نوآوری دوره‌ای یا مستمر ورود نکرده باشد، دشوار است.

روی آوردن به رویکردهای استراتژیک و تسلط بر روش‌ها و ابزارهای لازم برای داشتن قابلیت مدیریت منابع، تصمیم‌گیری و اجرای فعالیت‌های طراحی، برنامه‌ریزی و کنترل پیچیدگی‌ها از دیگر پیشنهادها پژوهش با توجه به نتایج به‌دست آمده می‌باشد. همان‌طور که از نتایج پژوهش مشخص شد نوآوری و خلاقیت یکی از مهمترین ابعاد کارآفرینی استراتژیک است که نقش تعیین‌کننده‌ای در دستیابی به مزیت رقابتی دارا می‌باشد. از جمله نوآوری‌هایی که با توجه به شاخص‌های مزیت رقابتی (هزینه، کیفیت، زمان تحویل، و شراکت) به مدیران عالی پیشنهاد می‌شود عبارتند از: استفاده از فناوری نوین ساخت به‌منظور کاهش هزینه و افزایش سرعت ساخت، ارائه گارانتی کیفیت به خریداران، استفاده از سیستم‌های هوشمند با هدف صرفه‌جویی در مصرف انرژی و کاهش هزینه، کنترل و مدیریت هزینه با وجود ساخت‌وسازهای مدرن، همخوانی با محیط و کاهش هزینه‌ها از طریق به‌کارگیری مصالح بومی و استفاده از خلاقیت برای افزایش تنوع در روش‌های ساخت‌وساز صنعتی به‌منظور رونق صنعتی‌سازی، به‌عنوان نمونه استفاده از روش‌های ساخت‌وساز صنعتی در پروژه‌های دولتی مانند بانک‌ها و مدارس.

تحلیل‌ها و نتایج به‌دست آمده از پژوهش حاضر محدود به یک صنعت تولیدی، یعنی صنعت ساختمان و مسکن ایران می‌باشد، که می‌تواند یکی از محدودیت‌های پژوهش محسوب گردد. این امر می‌تواند در پژوهش‌های آتی جهت تأیید یافته‌ها و نتایج 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.

در این پژوهش فرهنگ کارآفرینانه به صورت متغیری مستقل و مجزا در نظر گرفته شده بود که نتایج پژوهش حاکی از عدم معنی‌داری آن با مدیریت استراتژیک منابع بود. پژوهشگران در پژوهش‌های آتی می‌توانند فرهنگ کارآفرینانه و رهبری کارآفرینانه را به‌عنوان یک متغیر در نظر گرفته و نتایج را با الگوی مفروض فعلی مقایسه کنند.

### محدودیت‌های پژوهش

یکی از محدودیت‌های اصلی پژوهش حاضر این است که در الگوی نظری به کار گرفته شده بخش‌های کارآفرینانه و رفتارهای کاربردی به صورت خطی به یکدیگر مرتبط شده‌اند و فاقد حلقه بازخورد بین دو بخش می‌باشند. همچنین نیاز است تا در این الگو، قابلیت‌های پویا نیز در نظر گرفته شوند که به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود روابط بین اجزا را به صورت حلقه بازخوردی در نظر گرفته و قابلیت‌های پویا را نیز منظور نمایند.

### منابع

#### الف) فارسی

- احمدی، سیدوحید. (۱۳۸۹). عملکرد بخش ساختمان و مسکن در سال‌های ۱۳۸۸-۱۳۸۷. تشریح تازه‌های اقتصاد، سال هشتم، شماره ۱۲۷، صفحات ۳۹-۴۶.
- جهانگیری، علی و مبارکی، محمدحسن. (۱۳۸۸). آرایه چارچوب ادراکی مناسب از کارآفرینی در بخش دولتی. توسعه کارآفرینی، سال اول، شماره ۳، صفحات ۳۵-۶۰.
- طالبی، کامبیز. (۱۳۸۵). نوآوری تدریجی در مقابل نوآوری رادیکال. فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۳، صفحات ۱۳۰-۱۱۳.
- عبدالعلی، حامد و محمدپوردوستکوهی، مرضیه. (۱۳۸۹). خلاقیت، نوآوری، کارآفرینی. چاپ اول. تهران: انتشارات سپا دانش. صفحه ۱۱۴.
- قاسمی، وحید. (۱۳۸۹). مدل‌سازی معادله ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با Amos. چاپ اول. تهران: نشر جامعه‌شناسان. صفحات ۱۶۰-۳۵.
- کردناقیچ، اسدالله، زالی، محمدرضا و شرکاء، سارا. (۱۳۸۹). شناسایی و اولویت‌بندی فرصت‌های کارآفرینانه در شرکت قطارهای مسافربری رجا. توسعه کارآفرینی، سال دوم، شماره هفتم، صفحات ۱۴۰-۱۱۷.
- نقشه راه صنعتی‌سازی ساختمان و مسکن ایران. (۱۳۸۹). نقشه راه صنعتی‌سازی ساختمان و مسکن ایران. تهران: شرکت مدیریت پروژه‌های ساختمانی ایران (مپسا)، مجری طرح‌های صنعتی‌سازی در ایران.

## ب) انگلیسی

- Akman, G., & Yilmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: An empirical analysis in Turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(1), 69–111.
- Bayliss, R., Cheung, S., Suen, H. C. H., & Wong, Sh. (2004). Effective partnering tools in construction: A case study on MTRC TKE contract 604 in Hong Kong. *International Journal of Project Management*, 22(3), 253–263.
- Boojihawon, D. K., Dimitratos, P., & Young, S. (2007). Characteristics and influences of multinational subsidiary entrepreneurial culture: The case of the advertising. *International Business Review*, 16(5), 549-572.
- Bygballer, L. E., Jahre, M., & Sward, A. (2010). Partnering relationships in construction: A literature review. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 16(4), 239–253.
- Caldwell, C., & Hansen, M. H. (2010). Trustworthiness, governance, and wealth creation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 173–188.
- Chen, M. H. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. *Journal Compilation*, 16(3), 239-249.
- Chew, D. A. S., Cheah, S. Y., & Charles, Y. J. (2008). Core capability and competitive strategy for construction SMEs in China. *Chinese Management Studies*, 2(3), 203-214.
- Crespin-Mazet, F., & Portier, P. (2010). The reluctance of construction purchasers towards project partnering. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 16(4), 230–238.
- Dansoh, A. (2005). Strategic planning practice of construction firms in Ghana. *Construction Management and Economics*, 23(2), 163-168.
- Edmonds, A. G. (1979). The construction industry in developing countries. *International Labor Review*, 118(3), 355-355.
- Eriksson, P. E., & Westerberg, M. (2011). Effects of cooperative procurement procedures on construction project performance: A conceptual framework. *International Journal of Project Mgt.*, 29(2), 197–208.
- Fross, N. J., & Lyngsie, J. (2011). The emerging strategic entrepreneurship field: Origins, key tenets and research gaps. *SMG Working Paper*, 3(1), 1-24.
- Gadde, L., & Dubios, A. (2010). Partnering in the construction industry-Problems and opportunities. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 16(4), 254–263.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241–260.

- Hacioglu, G., Eren, S. S., Eren, M. S., & Celikkan, H. (2012). The effect of the effect of entrepreneurial marketing on firms' innovative performance in Turkish SMEs. *Procedia-Social and Behavioral Science*, 58(12), 871–878.
- Haynie, J. M., Shepherd, D., Mosakowski, E., & Earley, P. C. (2010). A situated meta-cognitive model of the entrepreneurial mindset. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 217–229.
- Hyvarinen, L. (1990). Innovativeness and its indicators in small and medium sized industrial enterprises. In J. Weerawardena & O. C. Aron (Eds.). Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 419–428.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49-59.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. (2003). Model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Mgt*, 29(6), 963-989.
- Lawson, B., & 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 J. Weerawardena & O. C. Aron (Eds.). Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 419–428.
- Li, L., & Zhao, X. (2006). Enhancing competitive edge through knowledge management in implementing ERP systems. *Systems Research and Behavioral Science*, 23(2), 129-140.
- Monsen, E., & Boss, W. (2009). The impact of strategic entrepreneurship inside the organization: Examining job stress and employee retention. *Entrepreneurship and Practice*, 33(1), 71-104.
- Porter, M. E. (1990). Competitive advantage of nations. In J. Weerawardena & O. C. Aron (Eds.). Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 419–428.
- Rosa, J. A., Qualls, W. J., & Fuentes, C. (2008). Involving mind, body, and friends: Management that engenders creativity. *Journal of Business Research*, 61(6), 631–639.
- Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: Critical factors for the 1990s. In J. Weerawardena, & O. C. Aron (Eds.). Exploring the characteristics

- of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 419–428.
- Ruvio, A., Rosenblatt, Z., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 144–158.
- Seaden, G., Guolla, M., Doutriaux, J., & Nash, J. (2003). Strategic decisions and innovation in construction firms. *Construction Management and Economics*, 21(6), 603–612.
- Tamayo, I., Ruiz-Moreno, A., & Verdu, A. J. (2010). The moderating effect of innovative capacity on the relationship between real options and strategic flexibility. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1120–1127.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Webb, J. W., Ketch J. D., & Ireland R. D. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 67–77.
- Weerawardena, J., & Aron, O. C. (2004). Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 419–428.
- Wong, M. W., James, N. G., Thomas, S., & Chan, P. C. A. (2010). Strategic planning for the sustainable development of the construction industry in Hong Kong. *Habitat International*, 34(2), 256-263.