

اثر گرایش به تجزیه و تحلیل بر پیش‌نگری در شرکت‌های مشاوره مدیریتی و اقتصادی

نادر سیدکلالی*

الهام حیدری**

چکیده

پیش‌نگری یکی از انواع جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمانی است. پژوهش‌ها نشان داده است که شرکت‌هایی که گرایش بیشتری به پیش‌نگری دارند از عملکرد بهتری نسبت به رقبای خود برخوردار هستند. بنابراین شناسایی عواملی که بر گرایش سازمان به پیش‌نگری تأثیر می‌گذارند از اهمیت برخوردار است. گرایش به تجزیه و تحلیل نیز به عنوان یکی از جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمانی شناخته می‌شود. گرایش به تجزیه و تحلیل به معنای توجه سازمان به اموری مانند سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری، تکنیک‌های برنامه‌ریزی، سیستم‌های کنترلی، برنامه‌ریزی منابع انسانی و ارزیابی عملکرد مدیران ارشد است. هدف تحقیق حاضر بررسی رابطه میان گرایش به تجزیه و تحلیل و گرایش به پیش‌نگری است. جامعه آماری پژوهش شامل شرکت‌های مشاوره مدیریتی و اقتصادی ایران بود. از میان پرسشنامه‌های توزیع شده ۹۱ پرسشنامه تکمیل و بازگردانده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS3 انجام شد. یافته‌ها گویای آن بود که گرایش به تجزیه و تحلیل بر گرایش به پیش‌نگری اثر مثبت معنادار دارد. نتایج دلالت بر آن دارد که شرکت‌های مشاوره‌ای که در فضای رقابتی امروز

* استادیار پژوهشکده اقتصاد و مدیریت، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی (نویسنده مسئول)،
n.kalali@ihcs.ac.ir

** استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی،
elhamheydari@khu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۰۳، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۲/۲۰

قصد دارند پیش‌نگری را تقویت کنند ضروری است تا توجهی جدی به مقوله تجزیه‌و-تحلیل معطوف کنند.

کلیدواژه‌ها: گرایش به تجزیه‌و‌تحلیل، پیش‌نگری، جهت‌گیری استراتژیک، مشاوره مدیریت و اقتصادی، مدل‌سازی معادلات ساختاری
طبقه‌بندی JEL: L84, L26, L10

۱. مقدمه

از منظر اقتصاد نئوکلاسیک، بنگاه به مثابه تابع تولیدی در نظر گرفته می‌شود که در آن از پیچیدگی‌های اداره و سازماندهی نشانی نیست (نایب و مؤمنی، ۱۳۹۶). نظریات منبع‌محور، قابلیت‌محور و کارآفرینانه بنگاه از جمله دیدگاه‌هایی هستند که در چارچوب علوم مدیریت استراتژیک و کارآفرینی برای پاسخ به این خلأ توسعه یافته‌اند (Teece, 2016).

بر اساس نظریه منبع‌محور (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991)، منابعی که حائز شرایط VRIO (Value, Rareness, Imitability, Organization) باشند می‌توانند به منشأ مزیت رقابتی برای بنگاه تبدیل شوند. جهت‌گیری‌های استراتژیک به عنوان یکی از منابع یا قابلیت‌های کلیدی سازمان‌ها در مسیر دست‌یافتن به مزیت رقابتی برشمرد شده‌اند (Barney, 1991; Grant, 1991). پیش‌نگری و تحلیل‌گری دو نوع جهت‌گیری استراتژیک سازمانی هستند.

جهت‌گیری استراتژیک پیش‌نگرانه نشان‌دهنده تمایل سازمان‌ها به پیشی‌گرفتن از رقبایشان است (Morris et al., 2011). پیش‌نگری به عنوان یکی از اصلی‌ترین رفتارهای کارآفرینانه هم شناخته می‌شود. به این ترتیب توسعه این مفهوم در طی زمان را می‌توان مرهون دو حوزه کارآفرینی و مدیریت استراتژیک دانست (Wales, 2016; Covin & Wales, 2018).

یکی از دلایل توجه روزافزون به رفتارهای کارآفرینانه، نتایج مطلوب آن‌هاست. تحقیقات نشان داده که بنگاه‌هایی که از رفتارهای کارآفرینانه قوی‌تری برخوردار باشند عملکرد بهتری از رقبایشان دارند (Lee & Chu, 2013; Nakku et al., 2019). میلر (۱۹۸۳) وجود همزمان سه مشخصه نوآوری‌جویی، پیش‌نگری و ریسک‌پذیری در بنگاه را تحت عنوان جهت‌گیری کارآفرینانه معرفی کرد که امروزه به یکی از مهم‌ترین مفاهیم در حوزه‌های استراتژی و کارآفرینی تبدیل شده است.

گرایش بنگاه‌ها به تجزیه و تحلیل (جهت‌گیری تحلیلی)، توجه آن‌ها به جزئیات را افزایش می‌دهد. شرکت‌های تحلیل‌گر تمایل دارند تا برای حل مسائل خود از روش‌ها و ابزارهای تحلیلی بهره بگیرند. آن‌ها در خصوص هر مسئله‌ای به بررسی سیستماتیک تمایل پیدا می‌کنند، جامع‌نگری را سرلوحه قرار می‌دهند و گزینه‌های متعددی را توسعه می‌دهند. مثلاً تدوین استراتژی در این شرکت‌ها تنها پس از تحلیل جامع محیط داخلی و خارجی آغاز می‌شود (Miller, 2008).

تصمیم‌گیری سریع از اولویت‌های بنگاه‌های تحلیل‌گر نیست. در این سازمان‌ها برای هر نوع تصمیم‌گیری باید فرآیندی دقیق و اصولی طی شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که شرکت‌هایی که از جهت‌گیری تحلیلی قوی برخوردار هستند به نتایج سازمانی مطلوبی از جمله تقویت نوآوری و توسعه کسب‌وکارهای جدید دست پیدا می‌کنند (Heavy et al., 2009).

پژوهش حاضر در شرکت‌های مشاوره مدیریتی و اقتصادی ایران انجام شد. شرکت مشاوره، کسب‌وکاری متشکل از یک یا چند متخصص است که به افراد یا سازمان‌ها در قبال دریافت حق‌الزحمه، بازخوردی حرفه‌ای ارائه می‌دهد. شرکت‌های مشاوره انواع گوناگونی دارند. مثلاً می‌توان از شرکت‌های مشاوره حقوقی، فناوری اطلاعات و تبلیغات نام برد. اگر شرکتی تجاری را به عنوان موکل (مشتری) در نظر بگیریم، مدیرعامل آن به مشاوره استراتژی و اقتصادی؛ معاون بازاریابی به مشاوره بازاریابی و تبلیغات؛ معاون مالی به مشاوره مالی و حسابداری؛ و معاون عملیات به مشاوره فناوری و عملیات نیاز دارد. امروزه شرکت‌هایی که این قبیل خدمات را ارائه می‌کنند بیشتر با عناوینی مانند شرکت‌های مشاوره مدیریتی، اقتصادی، تجاری و مالی شناخته می‌شوند. اصطلاح کلی مشاوره مدیریتی نیز اشاره به این قبیل فعالیت‌ها دارد. مثلاً دیلویت (Deloitte) یکی از شرکت‌هایی است که در این خصوص به طور بین‌المللی به فعالیت مشغول است.

انجمن بین‌المللی مشاوران مدیریت (International Council of Management Consultants)، مشاوره مدیریت را به این صورت تعریف کرده است: خدمتی که توسط یک فرد یا افراد مستقل و واجد صلاحیت به کسب‌وکارها، بخش عمومی و سایر بخش‌ها ارائه می‌شود. موضوع این خدمات شناسایی و بررسی مشکلات مرتبط با خط‌مشی، استراتژی، سازمان، اثربخشی، رویه‌ها و روش‌هاست که به ارائه رهنمودهای مناسب و کمک در اجرای این رهنمودها منتهی می‌شود (ICMCI, 2019). مشاوره اقتصادی نیز مشتمل بر تحلیل جامع

مسائل اقتصادی، تجاری و مالی است؛ تصمیم‌گیری استراتژیک، موضوعات مرتبط با خط مشی عمومی، ادغام و تملک، مدیریت ریسک و ارزشیابی در این قلمرو قرار می‌گیرند. با این حال امروزه بسیاری از موضوعات مدیریتی و اقتصادی در هم تنیده شده‌اند و مثلاً خدمات مشاوره استراتژی (به عنوان یکی از اصلی‌ترین انواع مشاوره مدیریتی) در بسیاری از زمینه‌ها با مشاوره اقتصادی مشترک است.

اگرچه تعداد تحقیقات درباره نتایج جهت‌گیری‌های استراتژیکی مانند پیش‌نگری زیاد است، شمار پژوهش‌ها درخصوص پیشایندهای آن اندک است (Miller, 2011). به‌علاوه، تاکنون درباره ارتباط میان انواع جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمانی کم‌تر تحقیق شده است (Eddleston et al., 2010). پرسشی که جای طرح دارد این است که آیا یک نوع جهت‌گیری استراتژیک (مانند گرایش به تجزیه و تحلیل) می‌تواند به منزله پیشایندهای نوع دیگری از جهت‌گیری استراتژیک (مانند گرایش به پیش‌نگری) در نظر گرفته شود؟

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه میان گرایش به تجزیه و تحلیل با جهت‌گیری پیش‌نگرانه در شرکت‌های مشاوره مدیریتی و اقتصادی ایران است. با توجه به این‌که گرایش سازمان به تجزیه و تحلیل، توجه به موضوعاتی مانند تغییرات فناوری و ترجیحات مشتریان را تقویت می‌کند، انتظار می‌رود با افزایش آن سطح پیش‌نگری در سازمان بیشتر شود.

۲. پیشینه تحقیق

۱.۲. پیش‌نگری

روتاثرمل (۲۰۱۷) استراتژی را مجموعه‌ای از فعالیت‌های هدف‌محور می‌داند که شرکت به کار می‌بندد تا در مقایسه با رقبای خود به مزیت رقابتی دست یافته و آن را حفظ کند. داشتن استراتژی خوب چند شرط دارد: نخست باید چالش رقابتی تشخیص داده شود؛ دوم باید سیاستی راهنما برای مواجهه با چالش تعریف شود؛ و سوم باید مجموعه‌ای از اقدامات منسجم برای اجرای این سیاست طرح‌ریزی شود (Rumelt, 2011).

برای مطالعه استراتژی سه رویکرد معرفی شده است (Morgan & Strong, 1998): رویکردهای، روایی و تطبیقی. براساس هر یک از این رویکردها نوع خاصی از استراتژی قابل تعریف است. محققانی که پژوهش‌های خود را با

اتکا به یکی از این نوع رویکردها دنبال کرده‌اند به تدریج خطوط تحقیقاتی متفاوتی را ایجاد کرده‌اند.

در رویکرد طبقه‌ای، استراتژی در گروه‌های مستقلی طبقه‌بندی می‌شود و شرکت تنها می‌تواند یکی از آن‌ها را انتخاب کند. استراتژی‌های ژنریک پورتر (۱۹۸۰) و گونه‌های استراتژیک مایلز و اسنو (۱۹۷۸) را می‌توان از نوع استراتژی‌های طبقه‌ای دانست. پورتر (۱۹۸۰) از استراتژی‌های تمایز و رهبری هزینه نام برده است. از دیدگاه او شرکت‌ها نمی‌توانند هر دو استراتژی تمایز و رهبری هزینه را به طور همزمان اتخاذ کنند و باید تنها یکی را انتخاب کنند. مایلز و اسنو (۱۹۷۸) نیز شرکت‌ها را در دسته‌های فرصت‌جو، تحلیل‌گر، واکنش‌گر و مدافع قرار داده‌اند.

در رویکرد روایی، استراتژی در زمینه ویژه‌ای که در آن قرار گرفته بررسی می‌شود. بنابراین در این رویکرد قلمروی جغرافیایی، فضای کسب‌وکار، فرهنگ، ساختار و سایر متغیرهای زمینه‌ای از اهمیت زیادی برخوردار می‌شوند (Czarniawska, 1998).

در رویکرد تطبیقی، استراتژی معادل جهت‌های استراتژیکی است که کسب‌وکار یا بنگاه تعقیب می‌کند. به این ترتیب هر شرکتی قادر است به طور همزمان چندین نوع استراتژی را با شدت متفاوت دنبال نماید. این نوع استراتژی‌ها در ادبیات تحت عنوان جهت‌گیری‌های استراتژیک شناخته می‌شوند (Venkatraman, 1989).

ونکاترامان (۱۹۸۹) جهت‌گیری استراتژیک را به صورت الگویی عمومی توصیف کرد که وسیله‌های مختلف برای تحقق اهداف کسب‌وکار را بتوان در ذیل آن جای داد. در تعریفی دیگر، رفتارهایی که استمرار عملکرد برتر بنگاه را تضمین می‌کنند را جهت‌گیری استراتژیک نامیده‌اند (Gatignon & Xuereb, 1997).

قلمروی برخی از انواع جهت‌گیری‌های استراتژیک، کلان و قلمروی برخی محدود هست. مثلاً جهت‌گیری نوآورانه قلمروی کلانی دارد و جهت‌گیری فروش قلمرویی محدود. جهت‌گیری‌های کلان بر همه شئون سازمانی اثر می‌گذارند و جهت‌گیری‌های محدود یک زمینه ویژه را هدف قرار می‌دهند. گرایش به پیش‌نگری از نوع جهت‌گیری‌های استراتژیک با قلمروی کلان است.

تمایل سازمان‌ها به پیشی گرفتن از رقبا را پیش‌نگری خوانده‌اند و آن را یکی از مهم‌ترین جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمانی برشمرده‌اند (Morris et al., 2018). بنگاه پیش‌نگر

بنگاهی است که نگاهی پیشرو و فرصت‌جو دارد و سعی می‌کند تقاضای آتی را پیش‌بینی و محصولات و خدمات جدید را زودتر از رقبا به بازار عرضه کند (Rauch et al., 2009).

ژنگ (۲۰۱۸) مقوله پیش‌نگری را مرتبط با مفاهیمی از جمله پیش‌بینی، تجسم، اکتشاف، آینده‌بینی و فرصت‌جویی می‌داند. آگاه بودن از روندها و رویدادهای خارجی و پاسخگویی مناسب و به‌موقع به آن‌ها از جمله تعاریف دیگری است که برای جهت‌گیری استراتژیک پیش‌نگرانه ارائه شده است (Zheng, 2018).

خلق و شناسایی پیش‌نگرانه فرصت‌ها یکی از اصلی‌ترین مشخصه‌های بنگاه‌های کارآفرین است. این ویژگی سرعت بنگاه‌ها در بهره‌گیری از فرصت‌ها را افزایش می‌دهد (Tang et al., 2013). میلر (۱۹۸۳) معتقد بود که بنگاه‌های کارآفرین رویکردی واکنشی نسبت به محیط ندارند و استراتژی آن‌ها پیش‌نگرانه و آینده‌بینانه است. امروزه پیش‌نگری را یکی از اصلی‌ترین رفتارهای کارآفرینانه می‌شناسند (Titus et al., 2019).

نظریاتی مانند کارآفرینی شرکتی (Burgelman, 1983; Miller, 1983)، کارآفرینی استراتژیک (Hitt et al., 2001; Ireland & Webb, 2007) و جهت‌گیری کارآفرینانه (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996) به تدریج ابعاد گوناگون رفتارهای کارآفرینانه را روشن کرده‌اند.

گرایش استراتژیک شرکت به کارآفرینی را جهت‌گیری کارآفرینانه نامیده‌اند (Titus et al., 2019). کوین و اسلوین (۱۹۸۹) شرکتی را دارای جهت‌گیری کارآفرینانه می‌دانستند که به طور همزمان نوآور، ریسک‌پذیر و پیش‌نگر باشد (Covin & Slevin, 1989). در مقابل لامکین و دس (۱۹۹۶) معتقد بودند که اگر شرکتی بتواند تنها یک یا چند رفتار کارآفرینانه را در سطح مناسبی از خود بروز دهد می‌توان آن را دارای جهت‌گیری کارآفرینانه دانست. آن‌ها علاوه بر سه مشخصه‌ای که کوین و اسلوین (۱۹۸۹) پیشتر به آن‌ها اشاره کرده بودند، از دو رفتار جدید تمایل به استقلال و تهاجمی بودن هم نام بردند (Lumpkin & Dess, 1996). با این حال در پژوهش‌های جدیدتر دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به جهت‌گیری کارآفرینانه ابراز شده است. مثلاً برخی از محققان پیش‌نگری و نوآوری جویی را رفتارهایی کارآفرینانه و ریسک‌پذیری را نگرشی مدیریتی خوانده‌اند و مفاهیم را از هم تفکیک کرده‌اند (Anderson et al., 2015).

اکثر تحقیقاتی که درخصوص جهت‌گیری استراتژیک کارآفرینانه انجام شده‌اند بر تأثیر همزمان سه رفتار نوآوری جویی، پیش‌نگری و ریسک‌پذیری متمرکز بوده‌اند. این موضوع

اثر گرایش به تجزیه و تحلیل بر پیش‌نگری در شرکت‌های مشاوره ... ۱۰۱

منجر به یافته‌های متناقضی در خصوص پیشایندها و نتایج جهت‌گیری کارآفرینانه شده‌اند (Zheng, 2018; Covin & Wales, 2019).

تحقیقات جدید نشان داده است که پیشایندها و نتایج نوآوری‌جویی، پیش‌نگری و ریسک‌پذیری با یکدیگر متفاوتند. برخی از محققان اشاره کرده‌اند که نقش هر یک از این رفتارها به تنهایی و در استقلال از یکدیگر کم‌تر تحقیق شده است (Kwak et al., 2013; Song et al., 2017). در حال حاضر دو خط تحقیقاتی به طور مستقل از یکدیگر پی گرفته می‌شوند. تعدادی از محققان به مطالعه جهت‌گیری استراتژیک کارآفرینانه به عنوان برآیند هر سه متغیر می‌پردازند و تعدادی از محققان، انواع رفتارها و نگرش‌های کارآفرینانه را به طور جداگانه مطالعه می‌کنند (Covin & Wales, 2019). پیش‌نگری از جمله رفتارهای استراتژیک کارآفرینانه‌ای است که ظرفیت تحقیقاتی زیادی برای مطالعه مستقل آن قابل تصور است (Gao et al., 2018).

شرکت‌های پیش‌نگر به جای آن‌که صرفاً با رویکردی انفعالی به تغییرات محیطی پاسخ دهند، در تلاشند تا به محیط شکل بخشیده و محرک آن شوند (Dai et al., 2014). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که پیش‌نگری می‌تواند بر بهبود محصولات و خدمات موجود، توسعه محصولات و خدمات جدید و ورود شرکت به بازارهای جدید مؤثر باشد (Joshi et al., 2015; Yeniaras & Unver, 2016; Zhang & Hartley, 2018).

شرکت‌های کوچک و متوسطی که در مراحل اولیه رشد هستند یا در صناعی روبه‌رشد به فعالیت مشغولند، اگر نسبت به فرصت‌های جدید محیطی پیش‌نگر باشند، احتمالاً عملکردهای بالاتری را تجربه خواهند کرد (Lumpkin & Dess, 2001; Zheng, 2018).

۲.۲ گرایش به تجزیه و تحلیل

تحلیل‌گری مانند پیش‌نگری از نوع جهت‌گیری‌های استراتژیک با قلمروی کلان است. گرایش به تجزیه و تحلیل یعنی توانایی شرکت در حل مسائل با به‌کارگیری روش‌ها و ابزارهای تحلیلی (Venkatraman, 1989). در تعریفی دیگر، جهت‌گیری تحلیلی را میزان تأمل و بررسی سیستماتیک شرکت در خصوص یک مشکل و پاسخ‌های پیشنهادی مرتبط با آن دانسته‌اند (Miller & Friesen, 1978).

فردریکسون و میشل (۱۹۸۴) این ویژگی را جامعیت خواندند. از دیدگاه آن‌ها، به میزانی که سازمان‌ها برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک مسائل را تجزیه و تحلیل می‌کنند از

جامعیت برخوردارند. توجه به اطلاعات به دست آمده از محیط خارجی (Forbes, 2007) و گرایش به توسعه گزینه‌های گوناگون (Miller, 2008) از دیگر مشخصه‌های جامعیت در تصمیم‌گیری هستند.

تصمیم‌گیری مبتنی بر تجزیه و تحلیل از طریق توسعه چند گزینه و مقایسه آن‌ها براساس چند شاخص انجام می‌پذیرد و نهایتاً به انتخاب گزینه برتر منجر می‌شود. در این مسیر تلاش می‌شود تا مشکلات سازمانی از چندین دیدگاه تفسیر و ارزیابی شوند (Forbes, 2007). از دیدگاه برخی از محققان، جهت‌گیری استراتژیک تحلیلی به این معناست که تیم مدیران ارشد سازمان، مسائل گوناگون را چقدر شناسایی، موشکافی و بررسی می‌کنند (Atuahene-Gima & Li, 2004).

اگرچه برخی از پژوهشگران اعتقاد چندانی به نتایج مطلوب جهت‌گیری تحلیلی در فرآیند توسعه استراتژی ندارند (Bennett & Lemoine, 2014)، طرفداران نظریه مدرن انتخاب عقلایی آن را از سه جهت برای استراتژی‌پردازی سودمند می‌دانند: نخست، جامعیت به تصمیم‌گیران کمک می‌کند تا عوامل پیچیده‌ای که در یک مسئله استراتژیک مستتر هستند را بهتر بتوانند شناسایی و فهم کنند. دوم، به تصمیم‌گیران کمک می‌کند تا آثار منفی سوگیری‌های شناختی را به حداقل برسانند؛ و سوم، تضمین می‌کند تا تصمیم اتخاذ شده به طور اثربخش اجرا شود (Samba et al., 2020).

شماری از پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که تحلیل‌گری بنگاه‌ها را قادر می‌کند تا در شرایط محیطی گوناگون تصمیمات استراتژیک بهتری اتخاذ کنند و قدرت انطباق‌پذیری و عملکرد خود را بهبود بخشند (Miller, 2008; Friedman & Carmeli, 2018).

یکی دیگر از موضوعات مهمی که توجه محققان را به خود جلب کرده است، مسئله مشورت‌پذیری مدیران ارشد سازمان است. خودمحوری و غرور عارضه‌ای است که بسیاری از مدیران را مبتلا می‌کند (Asad & Sadler-smith, 2020). گرایش استراتژیک سازمان به تجزیه و تحلیل و جامعیت در تصمیم‌گیری می‌تواند سطح مشورت‌پذیری مدیران ارشد سازمان را افزایش دهد (Alexiev et al., 2020).

۳.۲ رابطه میان گرایش به تجزیه و تحلیل و پیش‌نگری

بنگاه‌ها تمایل دارند تا رفتارهای کارآفرینانه خود را توسعه دهند چراکه مطالعات نظری و تجربی به خوبی نشان داده‌اند که این نوع رفتارها بر عملکرد بنگاه تأثیر مثبتی دارند (Kalali

اثر گرایش به تجزیه و تحلیل بر پیش‌نگری در شرکت‌های مشاوره ... ۱۰۳

تأثیرگذاری هم بر عملکرد کوتاه‌مدت و هم بر عملکرد بلندمدت بنگاه مشهود است (Nakku et al., 2019). به علاوه، این (Heydari, 2016b; Alonso-Dos-Santos, 2019; Alayo et al., 2019).

پیش‌نگری به عنوان نوعی جهت‌گیری استراتژیک کارآفرینانه با نتایج دلخواهی در زمینه عملکرد محصول/خدمت، عملکرد بازار و عملکرد کلی بنگاه همراه است. (Yeniaras & Unver, 2016; Zhang & Hartley, 2018; Zheng, 2018). بنابراین بنگاه‌ها علاقمندند تا گرایش به پیش‌نگری را در خود تقویت کنند (Gao et al., 2018). در نتیجه ضرورت دارد تا پیش‌بینی‌های تقویت‌کننده پیش‌نگری مطالعه شوند تا با شناخت آن‌ها، راهکارهای افزایش سطح پیش‌نگری در بنگاه‌ها روشن‌تر شوند. در این میان گرایش به تجزیه و تحلیل از جمله متغیرهایی هست که نقش آن در رابطه با پیش‌نگری می‌تواند به طور تجربی بررسی شود. هوی و همکارانش (۲۰۰۹) نشان دادند که میان جامعیت تصمیم و کارآفرینی شرکتی رابطه مثبت وجود دارد. شرکت‌ها برای خلق، شناسایی و انتخاب فرصت‌ها و بهره‌برداری از آن‌ها با کمبود اطلاعات مواجه هستند بنابراین توجه به گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات می‌تواند شانس کنشگری و موفقیت در خصوص فرصت‌های کارآفرینانه را افزایش دهد (Joshi et al., 2015).

میان گرایش به تجزیه و تحلیل در تیم‌های مدیران ارشد با رفتارهای نوآورانه رابطه مثبت وجود دارد (Friedman & Carmeli, 2018). تأثیر مثبت جهت‌گیری تحلیلی بر عملکرد نیز اثبات شده است (Mitchel et al., 2016). از سوی دیگر، نتایج برخی پژوهش‌ها حاکی از آن است که جامعیت در تصمیم‌گیری با آثار منفی عملکردی همراه است. در واقع نوعی واگرایی در تحقیقات مرتبط با گرایش به تجزیه و تحلیل وجود دارد (Samba et al., 2020). بنابراین این موضوع نیازمند توسعه نظری و تحقیقات تجربی بیشتر است. هنوز دانش کافی در خصوص مکانیسم‌های اثرگذاری جهت‌گیری تحلیلی و متغیرهای زمینه‌ای مرتبط با آن در شرکت‌ها وجود ندارد (Friedman & Carmeli, 2018).

به نظر می‌رسد توجه به مقوله تحلیل‌گری، عدم قطعیت‌هایی که شرکت‌ها در فرآیند کارآفرینانه با آن‌ها مواجه هستند را کاهش خواهد داد. تحلیل محیط خارجی یکی از اصلی‌ترین تحلیل‌هایی است که سازمان‌ها برای تصمیم‌گیری به آن نیاز دارند. تحلیل خارجی از دو بعد می‌تواند منجر به افزایش پیش‌نگری در سازمان‌ها شود. نخست، امروزه شناخت و رصد فناوری‌های نوین به نیازی کلیدی برای توفیق شرکت‌ها و دستیابی به مزیت رقابتی

تبدیل شده است. تصمیم‌گیری درخصوص بهره‌گیری از فناوری جدید یا حفظ فناوری‌های موجود نیز به کمک تجزیه و تحلیل امکان‌پذیر است (Deligianni et al., 2015). دوم، مطالعه ترجیحات متغیر مشتریان و اهتمام به انجام مستمر تحقیقات بازار نیز امکان جذب و حفظ مشتریان را فراهم می‌کند. به این ترتیب شرکت قادر خواهد شد تا تغییرات درحال تکوین در نیازهای مشتریان را زودتر از رقبایش شناسایی کند (Talke, 2007; Ozdemir et al., 2017). بنابراین احتمال دارد که تحلیل‌گری بتواند هم از جنبه فناوری و هم از جنبه بازار پیش‌نگری را در بنگاه تقویت کند.

از منظری گسترده‌تر می‌توان ادعا کرد که پیش‌نگر بودن نگاهی بلندمدت و چشم‌اندازگرا را می‌طلبد. برای آن‌که بنگاهی بتواند روندهای بازار و فناوری را پیش‌بینی کند و مسیرهای درحال شکل‌گیری را تشخیص دهد، نیازمند پویای مستمر محیطی و بهره‌گیری از روش‌ها و تکنیک‌های پیش‌بینی روزآمد است. کاربرد روش‌ها و تکنیک‌های جدید از مصادیق گرایش به تجزیه و تحلیل است (Samba et al., 2020). در واقع برای پیش‌نگر بودن باید آینده‌های ممکن را شناخت و تجزیه و تحلیل کرد (Lumpkin et al., 2010; Titus et al., 2019). به نظر نمی‌رسد این مهم بدون جامعیت در تصمیم‌گیری و جهت‌گیری استراتژیک تحلیلی قابل دستیابی باشد.

بنابراین فرضیه پژوهش حاضر را می‌توان به صورت زیر تدوین کرد:

فرضیه: میان گرایش به تجزیه و تحلیل و پیش‌نگری بنگاه رابطه مثبت معنادار وجود دارد.

۳. روش تحقیق

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توصیفی-همبستگی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی بهره گرفته شد. جامعه آماری تحقیق شامل شرکت‌های مشاوره مدیریتی و اقتصادی ایران بود.

با بررسی بانک اطلاعاتی انجمن مشاوران مدیریت ایران، تعداد شرکت‌های فعال این حوزه حدود ۲۴۰ مورد برآورد شد. براساس فرمول کوکران حجم نمونه ۱۴۸ مورد تعیین شد. پرسشنامه‌ای به صورت آنلاین برای ۱۵۰ شرکت که به صورت تصادفی انتخاب شده بودند ارسال شد. تعدادی از شرکت‌ها به نخستین ایمیل ارسالی پاسخ دادند. از شرکت‌هایی که به ایمیل ارسالی پاسخ نداده بودند حداکثر ۳ بار به صورت تلفنی یا ایمیلی پیگیری مجدد شد. نهایتاً ۹۱ پرسشنامه تکمیل و دریافت شد.

اثر گرایش به تجزیه و تحلیل بر پیش‌نگری در شرکتهای مشاوره ... ۱۰۵

از شرکتهای درخواست شده بود که مدیرعامل یا قائم‌مقام ایشان پرسشنامه ارسالی را تکمیل کنند. در تحقیقات پیمایشی مرتبط با مدیریت استراتژیک که معمولاً واحد تحلیل بنگاه است، تکمیل پرسشنامه توسط مدیرعامل یا یکی از مدیران ارشد سازمان به نمایندگی از مدیرعامل رایج است (Simon & Shrader, 2012; Arzubiaga et al., 2018).

پرسشنامه تحقیق شامل ۹ سؤال بود. ۳ پرسش نخست پیش‌نگری را اندازه می‌گرفتند. در این خصوص از پرسشنامه استاندارد کوین و اسلوین (۱۹۸۹) بهره گرفته شد. ۶ سؤال بعدی گرایش به تجزیه و تحلیل را می‌سنجیدند. به این منظور از پرسشنامه‌های استاندارد ونکاترامان (۱۹۸۹) و مورگان و استرانگ (۲۰۰۳) استفاده شد. مقیاس استفاده شده در پژوهش حاضر طیف لیکرت هفت‌تایی بود. طی مشورت با چند محقق خبره و اعمال تغییراتی در نحوه نگارش و جمله‌بندی سئوالات، روایی صوری و محتوایی پرسشنامه حاصل شد. نرم‌افزارهای استفاده شده در پژوهش حاضر شامل IBM SPSS Statistics 26 و Smart PLS 3 بودند.

۴. یافته‌ها

در جدول ۱ اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌ها و پاسخ‌دهندگان ارائه شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌ها و پاسخ‌دهندگان

نوع	شاخص	گروه‌ها	فراوانی	درصد
شرکت‌ها	تعداد پرسنل	کم‌تر از ۱۰ نفر	۵۹	۶۵
		بیشتر از ۱۰ نفر	۳۲	۳۵
	عمر شرکت	کم‌تر از ۵ سال	۲۳	۲۵
		بین ۵ تا ۱۰ سال	۲۸	۳۱
افراد	جنسیت	مرد	۷۳	۸۰
		زن	۱۸	۲۰
	سن	۳۰ سال و کمتر	۸	۹
		۳۰-۴۰	۳۰	۳۳
		۴۰-۵۰	۳۲	۳۵
		۵۰-۶۰	۱۸	۲۰
		۶۰ سال و	۳	۳

		بیشتر	
۳۴	۳۱	کارشناسی	سطح تحصیلات
۵۵	۵۰	کارشناسی ارشد	
۱۱	۱۰	دکتری	

در جدول ۲ نتایج حاصل از برازش مدل اندازه‌گیری و ساختاری ارائه شده است. در رابطه با برازش مدل اندازه‌گیری، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ مربوط به متغیرهای پنهان در سطح مطلوب (بالتر از ۰/۷) قرار دارد. روایی همگرا (شاخص AVE) برای همه متغیرها در سطح مناسب (بالتر از ۰/۵) است. در رابطه با برازش مدل ساختاری، معیار R^2 برای متغیر پیش‌نگری در سطح قابل قبول است. براساس اندازه‌های بارهای عاملی روی متغیرهای پنهان، گویه نخست مربوط به متغیر گرایش به تجزیه و تحلیل حذف شد چراکه میزانی پایین‌تر از ۰/۷ داشت. بنابراین تعداد گویه‌های مربوط به گرایش به تجزیه و تحلیل از ۶ مورد به ۵ مورد کاهش پیدا کرد.

جدول ۲. معیارهای برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری

سازه	گویه‌ها	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	R^2
گرایش به تجزیه و تحلیل	AN1	۰/۷۶	۰/۸۸	۰/۹۱	۰/۶۸	-
	AN2	۰/۸۱				
	AN3	۰/۸۳				
	AN4	۰/۷۸				
	AN5	۰/۸۴				
پیش‌نگری	PR1	۰/۸۲	۰/۷۵	۰/۸۵	۰/۶۷	۰/۲۳
	PR2	۰/۷۸				
	PR3	۰/۸۵				

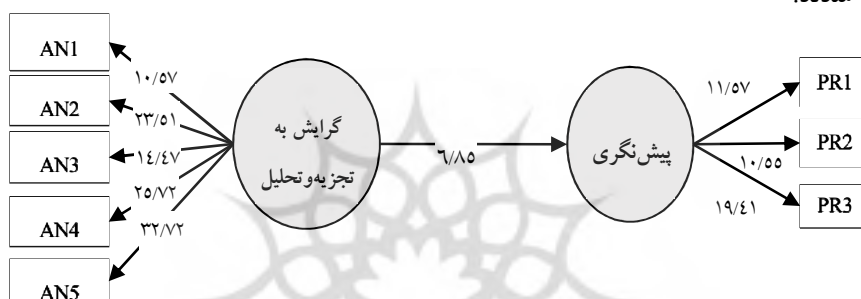
جدول ۳ نتایج استفاده از روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱) برای سنجش روایی واگرا را نشان می‌دهد. باتوجه به این‌که مقدار جذر AVE متغیرهای مرتبه اول از مقدار همبستگی میان آن‌ها بیشتر است، روایی واگرا نیز مناسب تشخیص داده شد.

اثر گرایش به تجزیه و تحلیل بر پیش‌نگری در شرکت‌های مشاوره ... ۱۰۷

جدول ۳. سنجش روایی و اگر براساس روش فورنل و لارکر

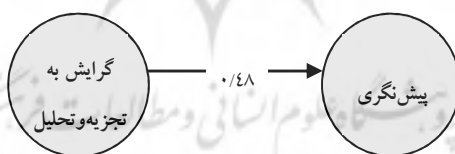
پیش‌نگری	گرایش به تجزیه و تحلیل	
-	۰/۸۲	گرایش به تجزیه و تحلیل
۰/۸۱	۰/۴۸	پیش‌نگری

در شکل ۱ مدل تحقیق همراه با مقادیر t نمایش داده شده‌اند. میزان ضرایب معناداری بالاتر از ۱/۹۶ است، بنابراین روابط میان متغیرها در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار تشخیص داده شدند.



شکل ۱. مقادیر t مربوط به روابط میان متغیرهای تحقیق

در شکل ۲، ضریب مسیر نشان داده شده است.



شکل ۲. ضریب مسیر

به این ترتیب فرضیه پژوهش حاضر تأیید می‌شود (سطح معناداری برای فرضیه ۰/۰۰۰ به دست آمد). براساس نتایج، میزان گرایش بنگاه به تجزیه و تحلیل بر جهت‌گیری پیش‌نگرانه آن اثر مثبت معنادار دارد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در پژوهش حاضر رابطه میان گرایش به تجزیه و تحلیل با گرایش به پیش‌نگری بررسی شد. ونکاترامان (۱۹۸۹) از نخستین محققانی بود که بحث جهت‌گیری‌های استراتژیک را طرح و درخصوص آن به مطالعه تجربی دست زد. جهت‌گیری تحلیلی یکی از انواع جهت‌گیری‌های استراتژیک است (Morgan & Strong, 2003). مقصود از گرایش به تجزیه و تحلیل، درجه گرایش سازمان‌ها به تجزیه و تحلیل مسائل، بررسی اطلاعات خارجی و ایجاد گزینه‌های مختلف است (Miller, 2008).

پیش‌نگری هم نوع دیگری از جهت‌گیری‌های استراتژیک است (Morgan & Strong, 2003) و از آن تحت عنوان رفتاری کارآفرینانه یا یکی از ابعاد جهت‌گیری کارآفرینانه (Wales, 2016) هم نام برده شده است. مقصود از پیش‌نگری، داشتن نگاهی پیشرو و فرصت‌جو و تلاش برای پیش‌بینی تقاضای آتی و عرضه محصولات و خدمات به بازار زودتر از رقباست (Rauch et al., 2009).

شناخت عوامل مؤثر بر پیش‌نگری از اهمیت زیادی برخوردار است زیرا این متغیر با عملکرد بنگاه همبستگی دارد (Zhang & Hartley, 2018; Zheng, 2018). یافته پژوهش حاضر این است که با افزایش جهت‌گیری تحلیلی در بنگاه، پیش‌نگری تقویت می‌شود.

مطالعات پیشین بیشتر بر نتایج مثبت جهت‌گیری پیش‌نگرانه متمرکز کرده بودند. مثلاً یافته‌ها نشان می‌دهد که پیش‌نگری در بهبود عملکرد محصول/خدمت، عملکرد بازار و عملکرد کلی بنگاه تأثیر مثبت دارد (Yeniaras & Unver, 2016; Zhang & Hartley, 2018; Zheng, 2018). اگرچه تاکنون تحقیقاتی درخصوص نقش جهت‌گیری تحلیلی بر نوآوری یا نوآوری‌جویی انجام شده است (e.g., Joshi et al., 2015; Friedman & Carmeli, 2018)، درخصوص رابطه میان جهت‌گیری تحلیلی و پیش‌نگری خلأ جدی وجود دارد و محققان توجه خود را بیشتر بر بررسی پیش‌بیننده‌های جهت‌گیری کارآفرینانه به عنوان برآیند نوآوری‌جویی، پیش‌نگری و ریسک‌پذیری متمرکز کرده‌اند (Gao et al., 2018; Covin & Wales, 2019).

سهم تحقیق حاضر در دانش‌افزایی مطالعات استراتژی و کارآفرینی دارای دو جنبه است. تا آنجا که جستجوها نشان داد، اولاً این پژوهش احتمالاً برای نخستین بار در ایران رابطه میان جهت‌گیری‌های استراتژیک تحلیل‌گرانه و پیش‌نگرانه را به طور تجربی مطالعه کرده است. دوم، شمار پژوهش‌ها در حوزه‌های کارآفرینی و استراتژی در صنعت مشاوره

مدیریتی و اقتصادی ایران اندک است (e.g., Kalali & Heidari, 2016a) و تحقیق حاضر از معدود مواردی است که این صنعت را بستر مطالعه قرار داده است.

کوچک بودن نمونه تحقیق از جمله محدودیت‌های تحقیق حاضر بود. محققان آتی می‌توانند با مطالعه نمونه‌های بزرگتر بر دقت نتایج تحقیق حاضر بیافزایند. به علاوه تحقیق حاضر تنها در شرکت‌های مشاوره مدیریتی و اقتصادی و در کشور ایران انجام شد؛ تکمیل‌کننده هر پرسشنامه نیز مدیرعامل شرکت مشاوره یا یکی از مدیران ارشد به نمایندگی از مدیرعامل بود. در تحقیقات آینده می‌توان صنایع و کشورهای دیگر را نیز بررسی کرد و از افراد بیشتری در هر شرکت برای تکمیل پرسشنامه‌ها یاری طلبید.

شرکت‌های تحلیل‌گر به داده‌ها، اطلاعات و دانش بهای می‌دهند و برنامه‌ریزی را پیش‌نیاز اجرا می‌دانند. توجه به سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری و تأکید بر ارزیابی عملکرد مستمر، بستری را فراهم می‌کند تا نوآوری و پیش‌نگری در آن‌ها ایجاد و تقویت شود. با افزایش درجه پیش‌نگری در این بنگاه‌ها امکان دستیابی به سطوح بالاتر عملکردی امکان‌پذیر می‌شود.

بنابراین پیشنهاد می‌شود تا مدیران ارشد شرکت‌های مشاوره مدیریتی و اقتصادی توجه مضاعفی به مقوله تجزیه و تحلیل مبذول کنند و با رصد سیستماتیک تحولات محیطی (مفاهیم، ابزارها و فناوری‌های مرتبط با مشاوره، ترجیحات مشتریان و عملکرد رقبای) امکان خلق و اکتشاف فرصت‌های جدید در بازار را پیش از رقبایشان فراهم کنند.

همان‌طور که پیش از این اشاره شد، جهت‌گیری‌های استراتژیک محدود به جهت‌گیری تحلیلی نیستند. در پژوهش‌های آتی، محققان می‌توانند نقش سایر جهت‌گیری‌های استراتژیک در تقویت پیش‌نگری را بررسی کنند. بررسی سایر عوامل در تقویت پیش‌نگری به‌خصوص متغیرهای فردی مانند ویژگی‌های شخصی مدیرعامل می‌تواند زمینه‌ای برای تحقیقات آتی باشد. تأثیرات جهت‌گیری‌های تحلیلی و پیش‌نگرانه بر عملکرد بنگاه‌ها در صنایع گوناگون ایران نیز موضوع دیگری است که ظرفیت تحقیقاتی زیادی برای آن قابل تصور است.

کتابنامه

نایب، سعید، مؤمنی، فرشاد (۱۳۹۶)، رویکرد مقایسه‌ای تبیین ماهیت بنگاه در چهارچوب‌های نظری نئوکلاسیکی و نهادگرایی جدید: مطالعه موردی یک بنگاه در صنعت تایر ایران. بررسی مسائل اقتصاد ایران، ۴(۲)، ۱۰۱-۱۲۲.

- Alayo, M., Maseda, A., Iturralde, T., & Arzubiaga, U. (2019). Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character. *International Business Review*, 28(1), 48-59.
- Alonso-Dos-Santos, M., & Llanos-Contreras, O. (2019). Family business performance in a post-disaster scenario: The influence of socioemotional wealth importance and entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, 101, 492-498.
- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic management journal*, 36(10), 1579-1596.
- Arzubiaga, U., Maseda, A., & Iturralde, T. (2019). Entrepreneurial orientation in family firms: New drivers and the moderating role of the strategic involvement of the board. *Australian Journal of Management*, 44(1), 128-152.
- Asad, S., & Sadler-Smith, E. (2020). Differentiating leader hubris and narcissism on the basis of power. *Leadership*, 16(1), 39-61.
- Atuahene-Gima, K., & Li, H. (2004). Strategic decision comprehensiveness and new product development outcomes in new technology ventures. *Academy of Management Journal*, 47(4), 583-597.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2).
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management science*, 29(12), 1349-1364.
- Burgers, J. H., & Covin, J. G. (2016). The contingent effects of differentiation and integration on corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 37(3), 521-540.
- Chen, J., & Nadkarni, S. (2017). It's about time! CEOs' temporal dispositions, temporal leadership, and corporate entrepreneurship. *Administrative Science Quarterly*, 62(1), 31-66.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting High-Impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 43(1), 3-18. <https://doi.org/10.1177/1042258718773181>.
- Czarniawska, B. (1998). *A narrative approach to organization studies*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications.

- Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B. A., & Fernhaber, S. A. (2014). Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 511-524.
- Deligianni, I., Dimitratos, P., Petrou, A., & Aharoni, Y. (2015). Entrepreneurial orientation and international performance: The moderating effect of decision-making rationality. *Journal of Small Business Management*, Advance online publication, 1-19.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2012). Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: Does the stewardship perspective explain differences? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 347-367.
- Forbes, D. P. (2007). Reconsidering the strategic implications of decision comprehensiveness. *Academy of Management Review*, 32, 361-76.
- Fredrickson, J. W., & Mitchell, T. R. (1984). Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal*, 27, 399-423.
- Friedman, Y., & Carmeli, A. (2018). The influence of decision comprehensiveness on innovative behaviors in small entrepreneurial firms: the power of connectivity. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 20(1), 61-83.
- Gao, Y., Ge, B., Lang, X., & Xu, X. (2018). Impacts of proactive orientation and entrepreneurial strategy on entrepreneurial performance: An empirical research. *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 178-187.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of marketing research*, 34(1), 77-90.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Heavey C., Simsek Z., Roche F. & Kelly A. (2009) Decision comprehensiveness and corporate entrepreneurship: The moderating role of managerial uncertainty preferences and environmental dynamism. *Journal of Management Studies* 46(8): 1289-1314.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22(6-7), 479-491.
- ICMCI (International Council of Management Consultants). (2019). <https://www.cmc-global.org>.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business horizons*, 50(1), 49-59.
- Joshi, M. P., Das, S. R., & Mouri, N. (2015). Antecedents of innovativeness in technology-based services (TBS): peering into the black box of entrepreneurial orientation. *Decision Sciences*, 46(2), 367-402.
- Kalali, N. S. & Heidari, A. (2016a). How was competitive advantage sustained in management consultancies during change? *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 661-685.

- Kalali, N. S. & Heydari, E. (2016b). The Relationship between Top Managers' Strategic Thinking Capability and Firm's Entrepreneurial Orientation. *The 4th International Conference on Strategic Management*. 559-582.
- Kwak, H., Jaju, A., Puzakova, M., & Rocereto, J. F. (2013). The connubial relationship between market orientation and entrepreneurial orientation. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(2), 141-162.
- Lee T., and Chu, W. (2013). How entrepreneurial orientation, environmental dynamism, and resource rareness influence firm performance. *Journal of Management & Organization*, 19, 167-187.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-172.
- 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*, 16(5), 429-451.
- Lumpkin, G. T., Brigham, K. H., & Moss, T. W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 241-264.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York (NY): McGraw-Hill.
- Miller, C. C. (2008). Decisional comprehensiveness and firm performance: toward a more complete understanding. *Journal of Behavioral Decision Making*, 21, 598-629.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-791.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(5), 873-894.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24, 921-93.
- Mitchell, R., Boyle, B., Nicholas, S., Maitland, E., & Zhao, S. (2016). Boundary conditions of a curvilinear relationship between decision comprehensiveness and performance: The role of functional and national diversity. *Journal of Business Research*, 69(8), 2801-2811.
- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, 32, 1051-1073.
- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56, 163-176.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2010). *Corporate entrepreneurship & innovation*. Cengage Learning.
- Nakku, V. B., Agbola, F. W., Miles, M. P., & Mahmood, A. (2020). The interrelationship between SME government support programs, entrepreneurial orientation, and performance: A developing economy perspective. *Journal of Small Business Management*, 58(1), 2-31.

- Ozdemir, S., Kandemir, D., & Eng, T. Y. (2017). The role of horizontal and vertical new product alliances in responsive and proactive market orientations and performance of industrial manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 64, 25-35.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. New York.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 761-787.
- Rothaermel, F. T. (2017). *Strategic management: concepts*. McGraw-Hill Education.
- Rumelt, R. P. (2011). *Good strategy, bad strategy: The difference and why it matters*. New York: Crown Business.
- Samba, C., Tabesh, P., Thanos, I. C., & Papadakis, V. M. (2020). Method in the madness? A meta-analysis on the strategic implications of decision comprehensiveness. *Strategic Organization*, <https://doi.org/10.1177/1476127020904973>.
- Simon, M., & Shrader, R. C. (2012). Entrepreneurial actions and optimistic overconfidence: The role of motivated reasoning in new product introductions. *Journal of Business Venturing*, 27(3), 291-309.
- Song, G., Min, S., Lee, S., & Seo, Y. (2017). The effects of network reliance on opportunity recognition: A moderated mediation model of knowledge acquisition and entrepreneurial orientation. *Technological Forecasting and Social Change*, 117, 98-107.
- Stokvik, H., Adriaenssen, D. J., & Johannessen, J. A. (2016). Strategic entrepreneurship and intrapreneurial intensity. *Problems and Perspectives in Management*, 14(2), 348-359.
- Talke, K. (2007). Corporate Mindset of Innovating Firms—Influences on New Product Performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 24:76-91.
- Tang, J., Tang, Z., & Katz, J. A. (2014). Proactiveness, stakeholder-firm power difference, and product safety and quality of Chinese SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1-29.
- Teece D.J. (2016) Theory of the Firm. In: Augier M., Teece D. (eds) The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. Palgrave Macmillan, London.
- Titus, V., Parker, O., & Covin, J. (2019). Organizational Aspirations and External Venturing: The Contingency of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1177/1042258719838473>.
- Todorovic, Z. W., Todorovic, D., & Ma, J. (2015). Corporate entrepreneurship and entrepreneurial orientation in corporate environment: A discussion. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 21(1), 82-92.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962.
- Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3-15.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

- Yeniaras, V., & Unver, S. (2016). Revisiting the mediating effect of entrepreneurial behaviour on proactiveness–performance relationship: The role of business ties and competitive intensity. *European Management Review*, 13(4), 291-306.
- Zhang, M., & Hartley, J. L. (2018). Guanxi, IT systems, and innovation capability: The moderating role of proactiveness. *Journal of Business Research*, 90, 75-86.
- Zheng, D. (2018). *Autonomy, proactiveness, and firm performance in the entrepreneurial small and medium-sized enterprises of the United States* (Doctoral dissertation, University of Wisconsin--Whitewater).

