

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه علامه طباطبائی  
دانشکده مدیریت و حسابداری

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت کارآفرینی گرایش کسب و کار

## ارزیابی تأثیر کارآفرینی استراتژیک بر عملکرد شرکت

استاد راهنما:  
دکتر کامبیز طالبی

استاد مشاور:  
دکتر وجه الله قربانی زاده

نگارش  
محمدرضا ظریفیان

شهریور ۹۲

تقدیم به

پدر و مادرم

که همواره سپاسگزارشان هستم.

## تقدیر و تشکر:

خدایا به من توانی عطا کن تا بر آن چه مرا از دانش بخشیده‌ای، شکرگزار باشم و به آنان که زوایای تیره اندیشه‌ام را با آموزگاری خویش روشن نموده‌اند، اجر فراوان ده و مرا آن شایستگی عنایت فرما تا در بازمانده حیات خویش سزاوار دانشی فزون‌تر از جانب تو باشم.

من قدردان همه کسانی هستم که در کسب دانش در همه سطوح یاری‌گر من بودند، به ویژه از استاد محترم راهنما؛ جناب آقای **دکتر کامبیز طالبی** که در تمامی مراحل انجام این تحقیق مرا از راهنمایی‌های خویش بهره‌مند ساختند کمال تشکر و قدردانی را دارم. همچنین از استاد محترم مشاور؛ جناب آقای **دکتر وجه الله قربانی زاده** که در جهت انجام تحقیق حاضر از راهنمایی‌ها و مساعدت‌های ایشان بهره‌جستم، تشکر و قدردانی می‌نمایم.

## چکیده

کارآفرینی استراتژیک موضوع پژوهشی جدیدی است که از بطن ادبیات رشته‌های مدیریت استراتژیک و کارآفرینی پدید آمده است. ایده اساسی کارآفرینی استراتژیک این است که مفاهیم استراتژی که برای پاسخ دادن به پرسش "چرا برخی از شرکتها بهتر از سایرین عمل می‌کنند؟" طراحی گردیده‌اند، می‌توانند در شرایط و بافت کارآفرینی نیز به کار گرفته شوند. با توجه به محوری بودن نقش مزیت رقابتی در تحقیقات مدیریت استراتژیک، کارآفرینی استراتژیک را ادغام دیدگاه‌های کارآفرینانه (فرصت‌یابی) و استراتژیک (مزیت‌یابی) در تدوین و اتخاذ اقداماتی که برای خلق ثروت طراحی شده‌اند تعریف نموده‌اند. به عبارتی، کارآفرینی استراتژیک، اقدامات کارآفرینانه‌ای است که با نگاهی استراتژیک اتخاذ می‌شوند. هدف از انجام این تحقیق بررسی چگونگی تأثیرگذاری کارآفرینی استراتژیک بر عملکرد شرکت است. تحقیق حاضر، از انواع تحقیقات همبستگی و کاربردی می‌باشد و به لحاظ نوع داده از انواع تحقیقات کمی است. جامعه آماری تحقیق را کلیه سازمانهای صنعتی کوچک و متوسط مستقر در شهرک صنعتی طوس مشهد تشکیل می‌دهند و واحد آماری مدیران ارشد این سازمانها می‌باشد. برای انتخاب تعداد نمونه مورد نیاز از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده استفاده شده و مقدار نمونه با استفاده از فرمول کوکران برابر ۱۲۰ تعیین گردید. متغییر وابسته این تحقیق عملکرد می‌باشد و متغییرهای مستقل نیز عبارت هستند از کشف (فرصت‌یابی) که شامل گرایش کارآفرینانه و ارزشهای کارآفرینانه می‌شود و بهره‌برداری (مزیت‌یابی) که شامل سرمایه‌گذاری در منابع داخلی، منابع دانشی، یادگیری سازمانی، تغییرات توسعه‌ای و تغییرات انتقالی می‌شود. داده‌های این پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری تحلیل شده‌اند. نتایج تحقیق نشان دهنده این است که کارآفرینی استراتژیک رابطه مثبت و معناداری با عملکرد شرکت دارد و نقش مهمی در عملکرد شرکت ایفا می‌کند و هر گونه تغییر در رابطه با کارآفرینی استراتژیک، عملکرد شرکت بیشتر را به دنبال خواهد داشت.

واژه‌های کلیدی: کارآفرینی، مدیریت استراتژیک، کارآفرینی استراتژیک، عملکرد شرکت<sup>۱</sup>.

---

<sup>1</sup> - Entrepreneurship, Strategic Management, Strategic Entrepreneurship, Firm Performance.

# فهرست مطالب

## فصل اول - کلیات تحقیق

مقدمه	۲
۱-۱- بیان مسئله	۲
۱-۲- اهمیت و ضرورت موضوع	۷
۱-۳- گزاره های تحقیق	۹
۱-۳-۱- سوالات تحقیق	۹
۱-۳-۲- اهداف و نتایج مورد انتظار تحقیق	۱۰
۱-۴- روش تحقیق	۱۰
۱-۵- قلمرو مکانی جامعه تحقیق	۱۰
۱-۶- قلمرو زمانی تحقیق	۱۱
۱-۷- روش نمونه گیری و تخمین حجم جامعه	۱۱
۱-۸- روشهای گردآوری داده ها و ابزار مورد استفاده برای آن	۱۱
۱-۹- روشهای تحلیل داده ها	۱۱
۱-۱۰- موانع و محدودیتهای تحقیق	۱۱
۱-۱۱- چارچوب کلان نظری تحقیق	۱۱
۱-۱۲- پیشینه تحقیق	۱۲
۱-۱۳- شرح واژه ها و اصطلاحات تحقیق	۱۵
۱-۱۴- خلاصه فصل اول	۱۷

## فصل دوم - مرور ادبیات تحقیق

مقدمه	۱۹
۲-۱- دیدگاه کارآفرینی	۲۰
۲-۲- دیدگاه مدیریت استراتژیک	۲۲
۲-۳- مفهوم کارآفرینی استراتژیک	۲۲

۲۵.....	۲-۳-۱- کشف و بهره برداری .....
۲۷.....	۲-۴- رویکردها به مدلسازی کارآفرینی استراتژیک .....
۳۴.....	۲-۵- تحلیل پژوهشهای تجربی صورت گرفته در کارآفرینی استراتژیک .....
۴۱.....	۲-۶- مدل مفهومی و فرضیه های تحقیق .....
۴۱.....	۲-۷- کشف (فرصت یابی) .....
۴۲.....	۲-۷-۱- گرایش کارآفرینانه .....
۴۴.....	۲-۷-۲- فرهنگ کارآفرینانه .....
۴۶.....	۲-۸- بهره برداری (مزیت یابی) .....
۴۶.....	۲-۸-۱- سرمایه گذاری در منابع داخلی و منابع دانشی .....
۴۸.....	۲-۸-۲- یادگیری سازمانی .....
۴۸.....	۲-۸-۳- تغییرات سازمانی توسعه ای و انتقالی .....
۵۱.....	۲-۱۰- خلاصه فصل دوم .....

#### فصل سوم - روش شناسی تحقیق

۵۳.....	مقدمه .....
۵۴.....	۳-۱- نوع شناسی روش تحقیق .....
۵۷.....	۳-۲- جامعه و نمونه آماری .....
۵۷.....	۳-۳- روش نمونه گیری .....
۵۸.....	۳-۴- ابزار جمع آوری اطلاعات .....
۵۹.....	۳-۵- روایی و پایایی پرسشنامه .....
۵۹.....	۳-۵-۱- پایایی .....
۶۱.....	۳-۵-۲- روایی ابزار اندازه گیری تحقیق .....
۶۲.....	۳-۶- فرضیه های تحقیق .....
۶۳.....	۳-۷- روش تجزیه و تحلیل داده ها .....
۶۳.....	۳-۷-۱- تحلیل عاملی تأییدی .....
۶۴.....	۳-۷-۲- مفروضه های مدل معادلات ساختاری .....
۶۵.....	۳-۸- خلاصه فصل .....

#### فصل چهارم - تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات

مقدمه	۶۷
۴-۱- بررسی توصیفی مشاهدات	۶۷
۴-۲- تحلیل استنباطی یافته ها	۷۰
۴-۳- مدل معادلات ساختاری	۷۱
۴-۴- آزمون نرمال بودن مؤلفه های الگو	۷۱
۴-۵- اعتبار سنجی مدل تحقیق با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری	۷۲
۴-۵- تفسیر و تعبیر مدل	۷۶
۴-۶- بررسی ضرایب روایی و ماتریس همبستگی	۸۰
۴-۷- تحلیل فرضیه های تحقیق	۸۳
۴-۸- خلاصه فصل	۸۵

#### فصل پنجم - جمع بندی (بحث، نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات)

مقدمه	۸۷
۵-۱- خلاصه تحقیق	۸۷
۵-۲- یافته های تحقیق	۸۸
۵-۳- مقایسه نتایج تحقیق با سایر پژوهش ها	۹۲
۵-۴- تفسیر نتایج کلی تحقیق	۹۳
۵-۵- پیشنهادات	۹۴
۵-۵-۱- پیشنهادات کاربردی تحقیق	۹۴
۵-۵-۲- پیشنهادات پژوهشی	۹۵
۵-۶- خلاصه فصل	۹۶
منابع	<i>I</i>
ضمیمه الف: پرسشنامه	<i>X</i>
ضمیمه ب: خروجی نرم افزار لیزرل	<i>XVII</i>



## فهرست جداول

- جدول شماره ۱-۱ خلاصه‌ای از پژوهشهای تجربی انجام گرفته پیرامون کارآفرینی استراتژیک.....۱۲
- جدول شماره ۲-۱ خلاصه‌ای از پژوهشهای تجربی انجام گرفته پیرامون کارآفرینی استراتژیک.....۳۴
- جدول شماره ۳-۱ برآورد پایایی در پیش آزمون نهایی براساس روش آلفای کرونباخ.....۶۱
- جدول شماره ۴-۱ نتایج توصیفی ویژگی‌های دموگرافیک.....۶۸
- جدول شماره ۴-۲ نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش.....۷۲
- جدول شماره ۴-۳ شاخص‌های برازش مدل.....۷۶
- جدول شماره ۴-۴ نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم کشف (فرصت یابی).....۷۷
- جدول شماره ۴-۵ نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم بهره برداری (مزیت یابی).....۷۸
- جدول شماره ۴-۶ نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول عملکرد شرکت.....۸۰
- جدول شماره ۴-۷ ضرایب همبستگی پیرسون، شاخص‌های توصیفی و روایی.....۸۱
- جدول شماره ۴-۸ ضرایب مسیر، آماره  $t$  و نتیجه فرضیه تحقیق.....۸۳

## فهرست اشکال

- شکل شماره ۱-۱ مدلی از کارآفرینی استراتژیک.....۵
- شکل شماره ۱-۲ روند ارجاع‌دهی به مقاله آیرلند و همکارانش.....۶
- شکل شماره ۱-۳ مدل مفهومی تحقیق.....۱۲
- شکل شماره ۲-۱ مدلی از کارآفرینی استراتژیک.....۲۳
- شکل شماره ۲-۲ همپیوندی (یا هم‌مرزی) مدیریت استراتژیک و کارآفرینی.....۲۵
- شکل شماره ۲-۳ مدلی از کارآفرینی استراتژیک.....۲۸
- شکل شماره ۲-۴ روند ارجاع‌دهی به مقاله آیرلند و همکارانش.....۲۸
- شکل شماره ۲-۵ کارآفرینی استراتژیک، پیوندی میان کارآفرینی و مدیریت استراتژیک.....۲۹

- شکل شماره ۲-۶ عناصر و اجزای کارآفرینی استراتژیک..... ۳۱
- شکل شماره ۲-۷ مدل عملی کارآفرینی استراتژیک..... ۳۲
- شکل شماره ۲-۸ کارآفرینی استراتژیک در شرکتهای خانوادگی..... ۳۳
- شکل شماره ۲-۹ مدل شناسایی دامنه‌های کارآفرینی استراتژیک از طریق رویکرد وضعیتی..... ۳۳
- شکل شماره ۲-۱۰ مدل ورودی- فرایند- خروجی از کارآفرینی استراتژیک..... ۳۴
- شکل شماره ۲-۱۱ مدل مفهومی تحقیق به صورت کلی..... ۴۲
- شکل شماره ۲-۱۲ کشف (فرصت‌یابی) رابطه مثبتی با عملکرد دارد..... ۴۵
- شکل شماره ۲-۱۳ بهره‌برداری (مزیت‌یابی) رابطه مثبتی با عملکرد دارد..... ۵۰
- شکل شماره ۲-۱۴ مدل مفهومی تحقیق..... ۵۱
- شکل شماره ۳-۱ مدل روش‌شناسی اجرای پژوهش..... ۵۶

## فهرست نمودارها

- نمودار ۴-۱ وضعیت گرافیکی سن پاسخ دهندگان..... ۶۸
- نمودار ۴-۲ وضعیت گرافیکی تحصیلات پاسخ دهندگان..... ۶۹
- نمودار ۴-۳ وضعیت گرافیکی سابقه کاری پاسخ دهندگان..... ۶۹
- نمودار ۴-۴ مدل کلی تحقیق در حالت تخمین ضرایب استاندارد..... ۷۳
- نمودار ۴-۵ مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری..... ۷۵

## فصل اول - کلیات تحقیق

## مقدمه

در این فصل به بررسی کلیات تحقیق پرداخته می‌شود. در این فصل، ابتدا بیان مسأله و اهمیت و ضرورت موضوع مطرح می‌شود. سپس گزاره‌های تحقیق، روش تحقیق، موانع و محدودیتهای تحقیق بیان می‌گردد. پس از آن مدل مفهومی تحقیق و پیشینه تحقیق ارائه می‌شود و همچنین به شرح واژه‌ها و اصطلاحات تحقیق پرداخته می‌شود. در نهایت نیز، خلاصه‌ای از مباحث مطرح شده در این فصل عرضه می‌گردد.

### ۱-۱- بیان مسئله

علم به صورت تدریجی تکامل پیدا می‌کند. اگر علم را به شکل یک پازل در نظر بگیریم هر کار پژوهشی که صورت می‌گیرد به مثابه قطعه‌ای از این پازل است که تصویر کلی را شکل می‌دهد. هر دانشمند بر شانه دانشمندی دیگر می‌ایستد و افقی فراتر را می‌بیند.<sup>۲</sup> علمی که ما امروز در اختیار داریم حاصل تلاش هزاران دانشمند و محقق در طول سالیان متمادی است. علم کارآفرینی نیز از این قواعد مستثنی نیست. کارآفرینی به عنوان یک رشته علمی، رشته نسبتاً جوانی است (کوپر، ۲۰۰۳) همانند هر درخت تنومندی که روزی نهال کوچکی بوده است. اگرچه ریشه‌های مفهوم کارآفرینی را می‌توان در آثار ریچارد کانتیلون (۱۷۵۵) یافت (کراس و همکاران، ۲۰۱۱)، اما این رشته به عنوان یک حوزه تحقیقاتی با رشدی شتابان طی ۳۰ سال گذشته ظهور پیدا کرده است. شواهد این علاقه به کارآفرینی را می‌توان در هر بخش از "زنجیره ارزش" از خلق گرفته (تحقیقات دانشگاهی)، تا اشاعه (انتشار تحقیقات دانشگاهی و جراید کثیرالانتشار) و پیاده‌سازی مشاهده نمود (بوسنیتز و همکاران، ۲۰۰۳؛ هنسن و همکاران، ۲۰۱۱). کارآفرینی، به عنوان یک رشته دانشگاهی، همواره با توسعه تئوری‌های جدید در حوزه خود رو به رو بوده است (گارتنر، ۲۰۰۱). رشته‌های متفاوتی به مطالعه کارآفرین و کارآفرینی پرداخته‌اند از جمله اقتصاد، مدیریت، روانشناسی، علوم اجتماعی و حقوق. کارآفرینی حتی مورد توجه علوم ژنتیک و زیست‌شناسی نیز واقع شده است و مطالعاتی پیرامون تأثیر ژن‌ها و هورمون‌هایی نظیر تستوسترون و

---

<sup>۲</sup> این جمله به نقل از نیوتن است که وقتی از او پرسیدند چگونه جاذبه زمین را کشف کردی؟ گفت: من کار خاصی نکردم، تنها بر شانه‌های کوپرنیک و کپلر ایستادم و جایی دورتر از آنچه آنها می‌دیدند را دیدم. امروزه شعار سایت گوگل اسکالر (که سایت دریافت مقالات علمی می‌باشد) نیز با الهام از این جمله ایستادن بر شانه غولها است.

دوپامین بر قصد کارآفرینی و شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه انجام شده است (برای مثال به مقاله‌های وایت و همکاران، ۲۰۰۶؛ نیکولو و همکاران، ۲۰۰۹؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ نیکولو و شین، ۲۰۰۹؛ شین و همکاران، ۲۰۱۰؛ نیکولو و شین، ۲۰۱۰؛ نیکولو و همکاران، ۲۰۱۱؛ کوآی و همکاران، ۲۰۱۲ مراجعه نمایید). با توجه به این موضوع، کارآفرینی واقعیتی چند بعدی است و هر رشته با سطح تجزیه و تحلیل خاصی به مطالعه کارآفرینی پرداخته است (کارآفرینی در سه سطح فردی، سازمانی و منطقه‌ای و ملی مورد مطالعه قرار می‌گیرد).

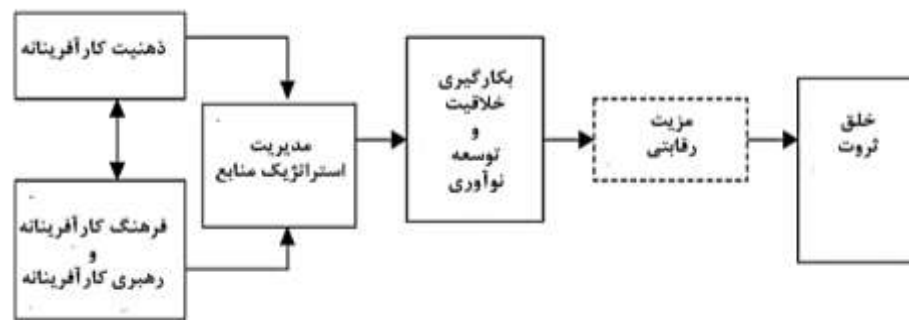
کارآفرینی استراتژیک موضوع پژوهشی جدیدی است که از بطن ادبیات رشته‌های مدیریت استراتژیک و کارآفرینی پدید آمده است (کراس و همکاران، ۲۰۱۱). در سالهای ۱۹۹۹، ۲۰۰۰ و نیز ۲۰۰۱ در مقالاتی که در ژورنال‌های علمی به چاپ می‌رسید ضرورت ادغام دو رشته مدیریت استراتژیک و کارآفرینی مطرح می‌شد (برای مثال به تامپسون، ۱۹۹۹؛ مک گرس و مک میلان، ۲۰۰۰؛ می‌یر و هپارد، ۲۰۰۰؛ ونکاترامن و ساراسواتی، ۲۰۰۱ مراجعه نمایید). واژه کارآفرینی استراتژیک نخستین بار در ژورنال مدیریت استراتژیک در سال ۲۰۰۱ به کار برده شد. در این سال این ژورنال شماره ویژه‌ای را به نام کارآفرینی استراتژیک منتشر نمود. در مقدمه این شماره ویژه مایکل هیت، دواین آیرلند، مایکل کمپ و دونالد سکستون (۲۰۰۱) به عنوان ویراستار مهمان مقدمه‌ای را به رشته تحریر درآوردند و در آن به تعریف و تشریح کارآفرینی استراتژیک پرداختند. ایده اساسی کارآفرینی استراتژیک این است که مفاهیم استراتژی که برای پاسخ دادن به پرسش "چرا برخی از شرکتها بهتر از سایرین عمل می‌کنند؟" طراحی گردیده‌اند (کروک و همکاران، ۲۰۰۸) می‌توانند در شرایط و بافت کارآفرینی نیز به کار گرفته شوند. منظور از شرایط و بافت کارآفرینی نه تنها خلق شرکت‌های جدید و معرفی محصولات نو است بلکه خلاقیت، هوشیاری و کشف نیز به طور عام‌تر مد نظر هستند. مایکل هیت و همکارانش (۲۰۰۱) با استفاده از تعریفی فرصت محور از کارآفرینی به تعریف کارآفرینی استراتژیک پرداختند. برای درک این تعریف در ابتدا بایستی مروری اجمالی از سیر تعاریف کارآفرینی ارائه گردد.

کارآفرینی در ابتدا مورد توجه اقتصاددانان بود و در آنجا رشد و توسعه پیدا کرد. اما پس از اندکی روانشناسان به مطالعه کارآفرینی پرداختند و تمرکز خود را بر شخص کارآفرین و ویژگی‌های شخصیتی او قرار دادند. در سال ۱۹۸۹ ویلیام گارتنر مقاله‌ای به نام "آیا این پرسش که کارآفرین کیست پرسش نادرستی است؟" را به چاپ رساند و در آن به انتقاد از رویکرد ویژگی‌های شخصیتی پرداخت و بیان نمود که به جای اینکه پرسیم کارآفرین کیست؟ باید پرسیم کارآفرین چه عملی انجام می‌دهد و به رفتار او توجه کنیم چراکه در غیر اینصورت از کارآفرین یک ابر قهرمان ساخته می‌شود که مصداق خارجی ندارد و این هیچ کمکی به درک فرایند کارآفرینی نمی‌کند (گارتنر، ۱۹۸۹) (در آن زمان مقبول‌ترین تعریف از کارآفرینی تعریف کارل وسپر بود که کارآفرینی را فرایند خلق سازمان‌های جدید تعریف نموده بود (وسپر، ۱۹۸۲)). و بدین صورت رویکرد رفتاری به کارآفرینی شکل گرفت. در سال ۱۹۹۰ هاوارد استیونسون عضو هیأت

علمی دانشگاه هاروارد و کارلوس جاریلو مقاله‌ای با نام "یک پارادایم کارآفرینی: مدیریت کارآفرینانه" به چاپ رساندند و نخستین تعریف فرصت محور از کارآفرینی را ارائه کردند. آنها کارآفرینی را "فرایندی که در آن افراد - چه بصورت فردی و چه در درون یک سازمان- فرصتها را بدون در نظر گرفتن منابعی که در حال حاضر کنترل می‌کنند دنبال می‌نمایند (استیونسون و جاریلو، ۱۹۹۰)" تعریف نمودند. استیونسون این تعریف فرصت محور را بر اساس آموزه‌های کرزنر و مفهوم هوشیاری کارآفرینانه (۱۹۷۳) که او مطرح ساخته بود ارائه کرد. در سال ۲۰۰۰ اسکات شین به همراه استاد راهنمای پایان نامه دکتری خود (که سال ۱۹۹۰ از آن دفاع کرده بود) یعنی سنکاران و نکاترامن مقاله‌ای را به رشته تحریر درآوردند که یکی از تأثیرگذارترین مقالات تاکنون در حوزه کارآفرینی به شمار می‌آید. آنها در این مقاله که عنوان آن "ظهور کارآفرینی به عنوان یک رشته پژوهشی" می‌باشد کارآفرینی را "فرایند کشف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصتهایی که تاکنون بهره‌برداری نشده‌اند" تعریف نمودند (شین و نکاترامن، ۲۰۰۰). البته اسکات شین در کتابی که سه سال بعد تألیف نمود یعنی "تئوری عمومی کارآفرینی: رویکرد زنجیره فرد-فرصت" این تعریف را با تعریف شومپیتر از نوآوری ترکیب کرد و کارآفرینی را اینگونه تعریف نمود: "کارآفرینی فعالیتی است که شامل کشف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصتها به منظور معرفی محصولات و خدمات، روشهای سازماندهی، بازارها، فرایندها و مواد اولیه جدید، از طریق تلاشهای سازمان یافته‌ای است که پیش از این صورت نگرفته است (شین، ۲۰۰۳)".

از سوی دیگر مزیت رقابتی نیز به عنوان موضوع اصلی مطالعات و پژوهشهای مدیریت استراتژیک پذیرفته شده بود (برای مثال به پورتر (۱۹۸۵)، بارنی (۱۹۹۱)، بارنی (۱۹۹۵) و ما (۱۹۹۹) مراجعه نمایید). مایکل هیت و همکارانش در سال ۲۰۰۱ با استفاده از تعریف شین و نکاترامن (۲۰۰۰) و نیز محوری بودن نقش مزیت رقابتی در تحقیقات مدیریت استراتژیک، کارآفرینی استراتژیک را ادغام دیدگاه‌های کارآفرینانه (فرصت‌یابی) و استراتژیک (مزیت‌یابی) در تدوین و اتخاذ اقداماتی که برای خلق ثروت طراحی شده‌اند تعریف نمودند (هیت و همکاران، ۲۰۰۱). به عبارتی، کارآفرینی استراتژیک، اقدامات کارآفرینانه‌ای است که با نگاهی استراتژیک اتخاذ می‌شوند. آنچه که از فحوای کلام هیت و همکارانش می‌توان دریافت نمود این است که آنها قرابت دو رشته را بدین سبب در نظر گرفتند که هدف هر دو رشته را خلق ثروت دانستند که کارآفرینی با جستجوی فرصتهای جدید و مدیریت استراتژیک با جستجوی مزیت رقابتی پایدار به دنبال آن است. آنها همچنین بیان نمودند که شبکه‌های بیرونی، منابع و یادگیری سازمانی، نوآوری و فعالیت در سطح بین‌المللی موضوعاتی هستند که دامنه کارآفرینی استراتژیک را تشکیل می‌دهند (هیت و همکاران، ۲۰۰۱). در سال ۲۰۰۳ آیرلند، هیت و سیرمون مقاله دیگری با عنوان "ارائه مدلی از کارآفرینی استراتژیک: مفاهیم و ابعاد آن" نگاشتند و در این مقاله بیان نمودند که شرکتهای کارآفرینانه کوچک تا اندازه‌ای در شناسایی فرصتها موفق هستند اما متأسفانه در توسعه مزیت‌های رقابتی که برای کسب ارزش از این فرصتها لازم هستند ناموفق می‌باشند. در مقابل، شرکتهای بزرگ

استقرار یافته نسبتاً در خلق مزیت‌های رقابتی موفق هستند اما در توانایی کشف فرصتهای جدید ناموفق می‌باشند. کارآفرینی استراتژیک مفهومی منحصر به فرد و متمایز است که شرکتها از طریق آن می‌توانند به طور همزمان دو هدف جستجوی فرصت و جستجوی مزیت را دنبال نمایند و خلق ثروت کنند. به اعتقاد آنها هم کارآفرینی و هم مدیریت استراتژیک با رشد و خلق ثروت سروکار دارند. کارآفرینی در اقتصادهای نوظهور، درحال توسعه و توسعه یافته به طور فزاینده‌ای به عنوان یک عامل محرک در تولید ثروت که نتیجه اعمال فردی شرکتها است تلقی می‌شود، و مدیریت استراتژیک مطالعه دلایل تفاوتها در تولید ثروت شرکتها در اقتصادهای مختلف است. آنها بیان کردند که ذهنیت کارآفرینانه (شامل بینش، هوشیاری و انعطاف‌پذیری برای استفاده از منابع مناسب)، فرهنگ و رهبری کارآفرینانه (که نوآوری و خلاقیت لازمه آن است)، مدیریت استراتژیک منابع (شامل سرمایه مالی، انسانی و اجتماعی) و به کارگیری خلاقیت برای توسعه نوآوری‌ها (هم نوآوری تدریجی و هم نوآوری رادیکال) ابعاد مهم کارآفرینی استراتژیک می‌باشند (آیرلند و همکاران، ۲۰۰۳). مدلی که آنها ارائه نمودند در شکل شماره ۱-۱ آمده است:

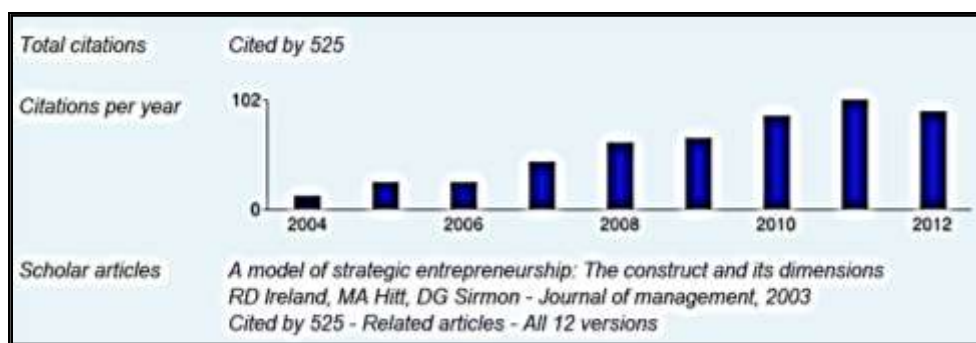


شکل شماره ۱-۱ مدلی از کارآفرینی استراتژیک (آیرلند و همکاران، ۲۰۰۳)

آنها بیان نمودند که کارآفرینی استراتژیک، برپایه دیدگاه منبع محور به شرکت، شناختی را به شرکتها عرضه می‌دارد که به وسیله آن بتوانند منابعی را که مستلزم بهره‌برداری فرصتهای رشد هستند را به منظور خلق و حفظ مزیت رقابتی پایدار تشخیص و مورد بهره‌برداری قرار دهند (آیرلند و همکاران، ۲۰۰۳). طبق نظر آیرلند، هیت و سیرمون (۲۰۰۳) شرکت‌هایی که دنبال کارآفرینی استراتژیک هستند اساساً در جستجوی فرصتهای جدید می‌باشند (یعنی رفتار جستجوی فرصت) و در همین حال جایگاه رقابتی موجود خود در صنعت را تغییر می‌دهند و یا فضایی جدید را در بازار خلق می‌نمایند (یعنی رفتار جستجوی مزیت).

مقاله هیت و همکارانش (۲۰۰۱) و آیرلند و همکارانش (۲۰۰۳) بسیار مورد استقبال پژوهشگران در حوزه‌های کارآفرینی و مدیریت استراتژیک واقع شدند و تا لحظه نگارش این پروپزال به نقل از سایت گوگل اسکالر به ترتیب مقاله

نخست بیش از ۷۱۸ بار و مقاله دوم بیش از ۵۲۵ بار مورد ارجاع قرار گرفته است (شکل شماره ۲-۱ روند ارجاع‌دهی به مقاله آیرلند و همکارانش (۲۰۰۳) را نشان می‌دهد).



شکل شماره ۲-۱ روند ارجاع‌دهی به مقاله آیرلند و همکارانش (۲۰۰۳) (منبع: گوگل اسکالر)

از سال ۲۰۰۳ پژوهش‌های متعددی پیرامون موضوع کارآفرینی استراتژیک صورت پذیرفت و همانگونه که در شکل شماره ۲-۱ مشاهده می‌کنید علاقه به تحقیق بر روی کارآفرینی استراتژیک رو به افزایش است (نمونه‌ای از پژوهش‌های تجربی که از این سال تا سال ۲۰۱۲ انجام شده در جدول شماره ۱-۱ که در قسمت پیشینه تحقیق آمده ذکر گردیده است).

در نظر گرفتن رویکرد کارآفرینانه در خلق مزیت رقابتی، لزوم بکارگیری جهت‌گیری استراتژیک نسبت به کارآفرینی یا به عبارت دیگر کارآفرینی استراتژیک را تشدید می‌کند. کارآفرینی استراتژیک اشاره به تلاش سازمان برای استفاده و بهره‌برداری از مزیت‌های رقابتی جاری در عین کوشش برای پدید آوردن نوآوری‌هایی است که می‌تواند پایه ایجاد مزیت رقابتی در آینده باشد. مدیریت استراتژیک از طریق مدیریت راهبردی منابع و فرایندهای سازمان و ترسیم افق‌های آینده سازمان تلاش می‌کند تا از راه دستیابی به مزیت رقابتی خلق ثروت کند و کارآفرینی نیز با جریان دادن نوآوری و فرصت‌یابی تلاش در جهت خلق ثروت دارد. بنابراین می‌توان کارآفرینی استراتژیک را تلاشی برای ایجاد تعادل میان جستجوی فرصت‌ها و بهره‌برداری از مزیت‌ها دانست که در صورت بکارگیری اثربخش آن، سازمان قادر به پاسخگویی مناسب در برابر تغییرات محیطی که پیش روی خود قرار دارد خواهد بود.

سازمان‌هایی که خواهان کسب ثروتی دائمی هستند، نمی‌توانند تنها بر یکی از دو حیطه مدیریت استراتژیک یا کارآفرینی تکیه کنند، بلکه لازم است تا کارآفرینی استراتژیک را به عنوان راه حل برگزینند. سازمان‌هایی که تنها بر بعد مدیریت استراتژیک متمرکز می‌گردند، ممکن است بتوانند عملکرد خوبی را به نمایش گذارده و تبدیل به بهترین سازمان به لحاظ اثربخشی در صنعت بگردند اما باید توجه داشت که در عرصه اقتصاد نوین، جایگاه‌های سودآور نیز به سرعت دستخوش تغییر شده و حتی از بین می‌روند. در مقابل، کارآفرینی به دنبال تشخیص فرصت‌های بازار و ابداع راه‌هایی برای



بهره بردن از موقعیت‌های بکر می‌باشد، اگرچه ممکن است یک فرصت جدید منبع کسب سود مناسبی برای سازمان گردد اما بدون وجود برنامه‌ای برای افزایش توان رقابتی سازمان در فرصت جدید، به زودی انبوه رقبا منافع سازمان را به خطر خواهند انداخت. ترکیب دو حوزه استراتژیک و کارآفرینی در کنار افزایش توان سازمان برای پیگیری ابداعات و نوآوری، سازمان را در طرح‌ریزی گام‌های استراتژیک برای تبدیل فرصت‌ها به مزیت‌های رقابتی یاری می‌رساند. نکته کلیدی در استفاده از رویکرد استراتژیک نسبت به کارآفرینی ایجاد تعادل میان فرصت‌یابی و مزیت‌یابی می‌باشد. تأکید بیش از حد بر بهره‌برداری از مزیت‌های جاری، کسب‌وکار را در برابر تغییرات ناگهانی محیطی آسیب‌پذیر می‌سازد و تأکید بیش از حد بر جستجوی فرصت‌های جدید نیز می‌تواند مانعی در برابر استفاده از مزیت‌های جاری سازمان باشد. تعادل میان دو جنبه جستجو و بهره‌برداری حائز اهمیت خواهد بود و هدف از ایجاد این تعادل، دستیابی به اهداف کوتاه مدت کسب و کار در عین آمادگی جهت تطابق با تغییرات بنیادین در محیط خارجی کسب‌وکار است.

جهت‌گیری استراتژیک در کارآفرینی کسب‌وکارها را کمک می‌کند تا با ترکیب دو رفتار فرصت‌جویی و مزیت-طلبی، جریان پیوسته‌ای از نوآوری را پدید آورند که آنها را به لحاظ بعد تکنولوژیک در مرتبه‌ای بالاتر از رقبا قرار دهد. نتیجه این ترکیب، توانمندی کسب‌وکارها در پیش‌بینی و پاسخ به جریان پیوسته تغییرات است که به عنوان یکی از مهمترین مزایای رویکرد استراتژیک به کارآفرینی محسوب می‌گردد. بنابراین کسب‌وکارها با اتخاذ جهت‌گیری استراتژیک نسبت به کارآفرینی قادر خواهند بود تا متغیرهای تأثیرگذار بر خلق و تثبیت مزیت‌های رقابتی را مدیریت کرده و با ایجاد تعادل میان فرصت‌جویی و مزیت‌طلبی، فرصت‌های بهره‌برداری شده با استفاده از بعد کارآفرینی را به وسیله ابزارهای استراتژیک به مزیت برای حضور و بقا در بازار تبدیل گردانند. توجه به هر کدام از این عوامل برای تسهیل در مدیریت منابع و رویارویی با منشاء عدم اطمینان‌های محیطی جهت برآوردن موفقیت‌آمیز تقاضای بازار لازم می‌باشد.

### ۲-۱- اهمیت و ضرورت موضوع

محیطی که امروزه شرکتها در آن فعالیت می‌کنند متفاوت از گذشته است (برای آگاهی بیشتر به مقاله لاهییری و همکاران، ۲۰۰۸ مراجعه نمایید). ویژگیهای اصلی این محیط رقابتی جدید عبارتند از: افزایش ریسک، کاهش توانایی پیش‌بینی، تغییرات بنیادین و اغلب ساختارشکن، موقتی بودن مزایای رقابتی برای شرکتها، حیاتی بودن سرعت در اتخاذ و اجرای تصمیمات استراتژیک و کوتاه شدن چرخه عمر محصول.

این عوامل تأثیرات عمده‌ای بر موفقیت شرکتها می‌گذارند. در چنین شرایطی، استراتژی‌های کارآفرینی هم برای شرکت‌های موجود و هم برای شرکت‌های جدید به تدریج از اهمیت خاصی برخوردار شدند و ارتباط این استراتژی‌ها با موفقیت شرکت هرچه بیشتر اثبات گردید. داشتن ذهنیتی کارآفرینانه از طریق انتخاب دقیق استراتژی‌های کارآفرینی

و اجرای آنها برای شرکت‌ها جهت رقابتی موفقیت‌آمیز در محیط رقابتی جدید لازم است. ذهنیت کارآفرینانه شیوه تفکر درباره کسب‌وکار و فرصت‌هایی که از طریق آن می‌توان از مزایای عدم اطمینان سود جست را نشان می‌دهد. این مزایا هنگامی کسب می‌گردند که افراد فرصت‌های بالقوه را که عموماً با محیط‌های کسب‌وکار نامطمئن در ارتباط است را جستجو می‌کنند و تلاش می‌نمایند که از این فرصت‌ها استفاده کنند.

محیط رقابتی جدید و حیاتی بودن استراتژی‌های کارآفرینی برای موفقیت در رقابت، اقدامات کارآفرینانه و استراتژیک اثربخش را طلب می‌کند. اقدامات استراتژیک اقداماتی هستند که شرکت‌ها به وسیله آنها مزایای رقابتی موجود خود را توسعه می‌دهند و از آنها بهره‌برداری می‌کنند و از اقدامات کارآفرینانه‌ای که موجب بهره‌برداری از فرصت‌هایی می‌شوند که به خلق مزیت رقابتی برای شرکت در آینده کمک می‌کند پشتیبانی می‌نمایند. مزیت رقابتی ناشی از تمایز پایدار ارزش در ذهن مشتریان میان کالا یا خدماتی است که شرکت ارائه می‌کند با کالا و خدماتی که رقیب ارائه می‌نماید (دانکن، گینتر و سواين، ۱۹۹۸؛ منتزر، ۲۰۰۴). اقدامات کارآفرینانه اقداماتی هستند که از طریق آنها شرکت‌ها می‌توانند فرصت‌های کارآفرینانه‌ای را که رقبا به آن توجه نکرده‌اند و یا به طور کامل بهره‌برداری نشده‌اند را شناسایی و مورد بهره‌برداری قرار دهند (دیویس و همکاران، ۲۰۱۱). فرصت‌های کارآفرینانه شرایط محیط بیرونی هستند که امکان موفقیت معرفی و فروش محصولات، خدمات، مواد اولیه و روش‌های سازماندهی جدید به قیمتی بیشتر از هزینه تولید آنها را بیان می‌کنند (شین و ونکاترامن، ۲۰۰۰). فرصت‌های کارآفرینانه زمانی آشکار می‌شوند که کارآفرینان درباره ارزش منابع یا ترکیبی از منابع، که برای دیگران ناشناخته هستند، آگاهی دارند (استیگلنیتز، ۲۰۰۰؛ شین، ۲۰۰۳).

کارآفرینی استراتژیک ترکیبی از مباحث کارآفرینی (یعنی جستجوی فرصت) و مباحث مدیریت استراتژیک (یعنی جستجوی مزیت) به منظور طراحی و اجرای استراتژی‌های کارآفرینانه‌ای است که منجر به خلق ثروت می‌شوند (هیت و همکاران، ۲۰۰۱). از این رو، کارآفرینی استراتژیک اقدامات کارآفرینانه‌ای است که با رویکردی استراتژیک اتخاذ شده‌اند.

ترکیب اقدامات کارآفرینانه و مدیریت استراتژیک برای شرکت‌ها به منظور خلق حداکثر ثروت امری ضروری است. اقدامات کارآفرینانه و استراتژیک، جایگزین هم نیستند، بلکه مکمل یکدیگر هستند (آیرلند و همکاران، ۲۰۰۳). اقدامات کارآفرینانه به منظور شناسایی و دنبال نمودن فرصت‌های کارآفرینانه طراحی شده‌اند (نیکولو و شین، ۲۰۰۹). به همین دلیل، این اقدامات در محیط‌های پویا و نامطمئن مثل محیط‌های رقابتی جدید بسیار ارزشمند هستند چراکه فرصت‌های کارآفرینانه ناشی از عدم اطمینان می‌باشند (آلوارز و بارنی، ۲۰۰۵) و توانایی کارآفرینان در تفسیر و واکنش نشان دادن به عدم اطمینان‌های محیطی تعیین کننده موفقیت یا عدم موفقیت سازمان آنها است (مک‌کلوی و همکاران، ۲۰۱۱). اتخاذ دیدی استراتژیک در اقدامات کارآفرینانه به شناسایی مناسب‌ترین فرصت‌ها برای بهره‌برداری (یعنی آن فرصت‌هایی که برای یک دوره زمانی منطقی پایدار هستند) و ایجاد مزیت رقابتی کمک می‌کند. اقدامات استراتژیکی که

نگاهی کارآفرینانه دارند، یعنی درک یک فرصت محرک اصلی آنها بوده است، موجب رشد شرکت می‌گردند (بردلی و همکاران، ۲۰۱۱). کارآفرینی استراتژیک برای شرکت‌ها به منظور رقابت در محیط رقابتی که ویژگی آن عدم اطمینان، عدم پیوستگی، و تغییر سریع است ارزشمند می‌باشد. امروزه محیط تجاری پویا و تغییرات سریع تکنولوژیک شرکت‌ها را ملزم می‌نماید تا شیوه‌هایی جدید را برای انجام کسب‌وکار خود توسعه دهند. کارآفرینی استراتژیک راه‌حلی امکان‌پذیر را برای مشکلات پیش‌آمده ناشی از حفظ کارایی در عین حال تطبیق مداوم با تغییرات سریع و نوآوری برای رقابت‌پذیر ماندن در بازار ارائه می‌دهد. این موضوع دلیل این مطلب است که چرا درک کارآفرینی استراتژیک و نحوه‌ای که آن بر روی عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد برای شرکت‌ها جهت دستیابی به رقابت‌پذیری مهم است.

این پژوهش تأثیر کارآفرینی استراتژیک بر عملکرد شرکت‌ها را بررسی می‌کند. برای مدیران شرکت‌ها دانستن معیارهایی عینی که بتوانند آنها را پیاده‌سازی کنند و شناخت عوامل خاصی که بایستی روی آنها تمرکز کنند تا عملکرد شرکت خود را افزایش دهند بسیار حائز اهمیت است. اکثر شرکت‌ها منابع بسیار محدودی جهت پیاده‌سازی استراتژی-های خود دارند (ویلانو و همکاران، ۲۰۱۲) و توانایی انجام فعالیت‌های متعدد و گوناگون را بدون آنکه مطمئن باشند منجر به نتایجی مثبت خواهد شد را ندارند. داشتن دیدی نظامند به پیاده‌سازی کارآفرینی استراتژیک جهت ترکیب عواملی که می‌توانند منجر به افزایش عملکرد شرکت در دوره کوتاه مدت و بلند مدت گردند برای مدیران لازم است و این پژوهش در صدد تحقق این هدف است.

### ۳-۱- گزاره های تحقیق

#### ۳-۱-۱- سوالات تحقیق

##### پرسش اصلی:

کارآفرینی استراتژیک بر عملکرد شرکت چه تأثیری می‌گذارد؟

##### پرسش های فرعی:

کارآفرینی استراتژیک چیست؟ چه عواملی بر کارآفرینی استراتژیک در یک سازمان تأثیر می‌گذارند؟

چه تأثیری کارآفرینی استراتژیک و عوامل آن بر عملکرد شرکت‌ها می‌گذارند؟

در این پژوهش سه فرضیه وجود دارد: ۱- رابطه مثبتی میان فعالیت کشف (فرصت‌یابی) و عملکرد شرکت وجود دارد

(H1). ۲- رابطه مثبتی میان بهره‌برداری (مزیت‌یابی) و عملکرد شرکت وجود دارد (H2). ۳- کارآفرینی استراتژیک

(فرصت‌یابی و مزیت‌یابی) تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد (H3).

## ۲-۳-۱- اهداف و نتایج مورد انتظار تحقیق

هدف اصلی تحقیق آشکار نمودن عواملی است که بر کارآفرینی استراتژیک و متعاقباً عملکرد شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد و پیشنهاد راه‌هایی جهت بهبود کارآفرینی استراتژیک است.

اهداف فرعی این تحقیق عبارت هستند از:

۱. تجزیه و تحلیل سیر تکاملی مفهوم کارآفرینی استراتژیک و مدلها و ابعاد ارائه شده از آن
۲. تجزیه و تحلیل محورهای اصلی تحقیقات تجربی کارآفرینی استراتژیک
۳. یافتن رابطه بین کارآفرینی استراتژیک و عملکرد
۴. ارائه شیوه‌هایی جهت توسعه کارآفرینی استراتژیک در شرکت‌ها

## ۴-۱- روش تحقیق

پژوهش حاضر از حیث هدف در زمره تحقیقات کاربردی به شمار می‌رود چراکه نظریات، قانونمندی‌ها و اصول و فنونی که در تحقیقات پایه تدوین می‌شوند را برای حل مسائل اجرایی و واقعی بکار می‌گیرد، به زمان حال اشاره دارد و از طریق گردآوری اطلاعات پرسشنامه‌ای به شناخت بهتر و کاملتری از وضع موجود و همچنین رابطه بین متغیرها می‌پردازد. این پژوهش به علت ماهیت آماری با استفاده از روش توصیفی-پیمایشی انجام می‌گردد، به این ترتیب با تنظیم یک پرسشنامه برای سنجش متغیرهای مستقل و متغیر وابسته و توزیع آن در میان نمونه‌های آماری با استفاده از آزمون‌های آماری پاسخ سؤالات تحقیق مشخص خواهد شد.

تحقیق حاضر از طریق "تحلیل رگرسیون" داده‌هایی که جمع‌آوری می‌شوند انجام خواهد گرفت. داده‌ها با استفاده از یک پرسشنامه از کسب‌وکارهای کوچک و متوسطی که در سال ۱۳۹۱ در شهرک صنعتی طوس مشهد فعالیت می‌نمایند جمع‌آوری خواهد گردید.

مطالعه کمی بر روی داده‌های نمونه با استفاده از نرم‌افزارهای *SPSS* و *Lisrel* صورت خواهد پذیرفت. تحلیل رگرسیون چندگانه جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق انجام خواهد گرفت.

## ۵-۱- قلمرو مکانی جامعه تحقیق

کلیه سازمانهای صنعتی کوچک و متوسط مستقر در شهرک صنعتی طوس مشهد جامعه آماری این تحقیق را شکل می‌دهد و واحد آماری مدیران ارشد این سازمانها می‌باشد. شرکت کوچک شرکتی است که بین ۱ تا ۴۹ نفر کارمند داشته باشد و شرکت متوسط شرکتی است که بین ۵۰ تا ۲۴۹ نفر کارمند داشته باشد.