

## تأثیر اقدامات مدیریت راهبردی بر کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت سرمایه‌گذاری مهدتابان)

محمدوزین کریمیان<sup>۱</sup> - حسن خلیلی<sup>۲\*</sup> - سعید صفری<sup>۳</sup> - داوود عابد آملی<sup>۴</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی و بازرگانی دانشگاه شاهد

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی

۳. استادیار گروه مدیریت صنعتی

۴. کارشناس ارشد پتروشیمی

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱/۲۹، تاریخ تصویب: ۱۳۹۱/۲/۲۶)

### چکیده

کارآفرینی سازمانی و مدیریت راهبردی مفاهیمی هستند که در مبانی نظری و در عرصه‌ی عمل مدیریت، توجه محققان و مدیران زیادی را به خود جلب کرده است. از این رو، در تحقیق حاضر به بررسی تأثیر اقدامات خاص مدیریت راهبردی - شامل میزان کاوش محیطی، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، افق زمانی برنامه‌ریزی، مشارکت در برنامه‌ریزی، کنترل‌های راهبردی و کنترل‌های مالی - بر کارآفرینی سازمانی در شرکت سرمایه‌گذاری مهدتابان می‌پردازیم. جامعه‌ی آماری این تحقیق ۱۵۳ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت سرمایه‌گذاری مهدتابان می‌باشد که با نمونه‌گیری کوکران تعداد ۱۲۶ نفر از بین دو گروه مدیران و کارشناسان به‌عنوان نمونه‌ی تحقیق انتخاب شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی بوده و با استفاده از روش هم‌بستگی انجام شده است. هم‌چنین از پرسش‌نامه برای گردآوری داده‌ها کمک گرفته شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز از آزمون‌های آماری ضریب هم‌بستگی و رگرسیون چندگانه بهره گرفتیم. نتایج بررسی نشان می‌دهد که به جز کنترل‌های مالی، سایر اقدامات مدیریت راهبردی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری می‌گذارد. در نهایت براساس نتایج به‌دست آمده پیشنهادهایی برای مدیران و کارشناسان شرکت ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت راهبردی، کارآفرینی سازمانی، کاوش محیطی، کنترل‌های راهبردی

Email: management.khalili@gmail.com

\* نویسنده مسؤول

این مقاله از پایان‌نامه آقای حسن خلیلی کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه شاهد به راهنمایی جناب دکتر محمدوزین کریمیان و مشاوره دکتر سعید صفری و مهندس داوود عابدی آملی استخراج گردیده است.

## مقدمه

مطالعه‌ی مدیریت راهبردی برای آماده‌سازی مدیران حال و آینده در جهت مواجهه با چالش‌های محیط‌های رقابتی و همیشه در حال تغییر انجام می‌شود (Zeqiri,2010:5). مدیریت راهبردی فرایند و رویکرد تعیین اهداف سازمان، سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه برای دستیابی به مقاصد و تخصیص منابع در اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های سازمان است. به عبارت دیگر، مدیریت راهبردی ترکیب، تنظیم، اجرا و ارزیابی راهبرد می‌باشد (Raduan et al,2009:406). محققان حوزه‌ی مدیریت راهبرد به دنبال شناخت تصمیمات و اقداماتی برای دستیابی به مزیت رقابتی هستند؛ در حالی که محققان حوزه‌ی کارآفرینی سعی کرده‌اند تا چگونگی شکل‌گیری فرصت‌ها در قالب کالاها و خدمات آینده را دریافته و بهره‌برداری کنند. جنبه‌ی ایجاد کارآفرینی یک پیش‌نیاز ضروری برای فرایند عملکردگرای مدیریت راهبرد است (Zeqiri,2010:7). کارآفرینی و مدیریت راهبردی بر روش‌هایی متمرکزاند که در آن کسب و کار تغییراتی را به وسیله‌ی کشف فرصت در محیط‌های نامطمئن به وجود می‌آورد (Tanțău,2008:73).

اغلب پژوهش‌های مدیریت راهبردی نشان می‌دهند که کارآفرینی می‌تواند به عنوان زیرمجموعه‌ای از مدیریت راهبردی بحث و بررسی شود (Kraus & Kauranen,2009:41). چرا که محتوای برنامه‌ی کارآفرینی به اهداف و راهبردهای شرکت وابسته است (Herbert & Brazeal,2000:4). پژوهش‌های متعددی در مورد ویژگی‌های سازمانی اثرگذار بر رفتار کارآفرینانه انجام شده؛ اما متأسفانه هیچ تحقیقی به‌طور مشخص به بررسی رابطه‌ی بین اقدامات مدیریت راهبردی و کارآفرینی سازمانی نپرداخته است. در طراحی این تحقیق، با توجه به پژوهش‌های انجام شده به دنبال ابعادی از مدیریت راهبردی بودیم که بتواند ماهیت کلی فرایند مدیریت راهبردی را منعکس کرده و در عین حال به لحاظ نظری با کارآفرینی سازمانی ارتباط داشته باشد. در این تحقیق میزان تأثیر اقدامات مدیریت راهبردی شامل میزان کاوش محیطی، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، افق زمانی برنامه‌ریزی، مشارکت در برنامه‌ریزی، کنترل‌های راهبردی و کنترل‌های مالی را بر کارآفرینی سازمانی شامل ابعاد

(ریسک‌پذیری- نوآوری- پیشگامی و رقابت تهاجمی) خواهیم سنجید. از نظر کاربردی نیز این تحقیق می‌تواند گامی در کمک به برنامه‌ریزی بهتر برای مدیران شرکت سرمایه‌گذاری مهدتابان باشد که با استفاده از همکاری کارکنان خود و با تلاش و نوآوری بیش‌تر محصولات بهتری را روانه‌ی بازار کرده، باعث رضایت بیش‌تر مشتریان شود، در نتیجه می‌تواند بازار تولیدات بهداشتی را در ایران متحول کرده و به بازارهای خارجی راه یابد. در این تحقیق با بررسی ادبیات مدیریت راهبردی و کارآفرینی سازمانی، چگونگی تأثیر اقدامات مدیریت راهبردی را بر کارآفرینی سازمانی بررسی می‌کنیم.

### مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق

#### کارآفرینی سازمانی

در طول سی سال گذشته، به‌ویژه در دو دهه‌ی گذشته مفهوم کارآفرینی در سازمان‌های موجود تکامل یافته و با عناوین مختلفی از جمله، کارآفرینی سازمانی، کارآفرینی درون سازمانی<sup>۱</sup>، مدیریت کارآفرینی، و کارآفرینی راهبردی شناخته می‌شود. به نظر می‌رسد که کارآفرینی سازمانی بیش‌ترین توجه را نسبت به خود به‌عنوان یک مفهوم، جلب کرده است (Christensen, 2004: 304). کارآفرینی سازمانی فرایندی می‌باشد که محصولات و خدمات یا فرایندهای نوآورانه را به‌وسیله‌ی خلق فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان ایجاد می‌کند (Fry, 1993: 370). کارآفرینی سازمانی به‌عنوان راه‌اندازی کسب‌وکار جدید درون شرکت‌های در حال پیشرفت می‌باشد که با نوآوری داخلی، اقدامات یا مالکیت مشترک، نوآوری راهبردی، محصول، فرایند و مدیریت نوآوری‌ها به‌دست می‌آید (Ergün et al, 2004: 259).

فرض اصلی که مبنای ایده‌ی کارآفرینی سازمانی را تشکیل می‌دهد، این است که کارآفرینی سازمانی یک مقوله‌ی رفتاری است (Barringer & Bluedorn, 1999: 422) و تمام شرکت‌ها بر روی پیوستاری که در یک سر آن مفهوم "بسیار محافظه‌کار"<sup>۲</sup> و در

---

1. Intrapreneurship  
2. Highly Conservative

سمت دیگر آن "بسیار کارآفرین"<sup>۱</sup> واقع شده، قرار می گیرند. شرکت های کارآفرین، ریسک پذیر، نوآور و پیشگام هستند. در نقطه‌ی مقابل، شرکت‌های محافظه‌کار، ریسک‌گریز، نوآوری در سطح پایین و در حال "انتظار و منفعل" هستند (Antoncic & Hisrich, 2004: 521). جایگاه یک سازمان بر روی این پیوستار، بستگی به میزان و شدت کارآفرینی آن دارد (Barringer & Bluedorn, 1999: 422). میلر و فرایزن<sup>۲</sup> (۱۹۸۲) و خندوالا<sup>۳</sup> (۱۹۷۷) شاخص‌های ریسک‌پذیری، پیشگامی، و نوآوری را به‌عنوان شاخص‌های کارآفرینی می‌دانند. دیمیتراتوس و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) نیز در تحقیق خودشان ابعاد ریسک‌پذیری، پیشگامی، و نوآوری را به‌عنوان شاخص‌های کارآفرینی سازمانی در نظر می‌گیرند (Dimitratos et al, 2004: 22). محققان زیادی<sup>۵</sup> به این نتیجه رسیده‌اند که مفهوم کارآفرینی سازمانی شامل ترکیب‌های پیشگامی، ریسک‌پذیری، نوآوری و رقابت تهاجمی است (Aktan & Bulut, 2008: 69). در این تحقیق نیز بر مبنای پژوهش‌های انجام شده، شاخص‌های کارآفرینی سازمانی شامل نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی و رقابت تهاجمی می‌باشد.

نوآوری به‌عنوان یکی از پیش شرط‌های موفقیت و بقای شرکت در نظر گرفته می‌شود (Rhee et al, 2010: 65). نوآوری یک ضرورت محیطی در حوزه‌ی کارآفرینی است. نوآوری‌ها به توانایی شرکت برای ایجاد محصولات و معرفی موفقیت‌آمیز آن‌ها به بازار گفته می‌شود (Avlonitis & Salavou, 2007: 567). به‌نظر زهرا<sup>۶</sup> (۱۹۹۳) ریسک‌پذیری یعنی آرایش شرکت برای پشتیبانی از پروژه‌های نوآورانه، حتی وقتی که این فعالیت‌ها در عدم اطمینان انجام شود. به‌طور کلی، فعالیت‌هایی که می‌تواند توانایی شرکت را با تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌های بازار افزایش دهد تا در مقابل رقیبان خود پیشرو

1. Highly Entrepreneurial

2. Miller & Friesen

3. Khandwalla

4. Dimitratos et al

5. Covin and Covin 1990; Covin and Slevin 1991; Lumpkin and Dess 1996; Birkinshaw 1999; Covin and Miles 1999; Pittaway 2001; Dess, Ireland, Zahra, Floyd, Janney and Lane 2003

6. Zahra

باشد، ریسک پذیری گفته می‌شود (Ergün et al,2004:260). پیش قدم شدن به وسیله‌ی پیش‌بینی و پیگیری فرصت‌های کسب و کار جدید و هم‌چنین به وسیله‌ی پیش‌بینی بازارهای جدید، پیشگامی نامیده می‌شود (Walter et al,2006:549). پیشگامی مربوط به دیدگاه مدرنی است که شرکت‌ها فعالانه به دنبال پیش‌بینی فرصت‌هایی برای توسعه و معرفی محصولات جدید برای به دست آوردن مزایای پیشگام و شکل دادن به رهبری محیط هستند (Hughes & Morgan,2007:652; Chang et al,2007:1005). رقابت تهاجمی معرف شدت تلاش‌های شرکت برای پیشرو بودن در عملکرد و تضعیف صنعت رقا است (Hughes & Morgan,2007:654; Lumpkin & Dess,2001:433; Falbe et al,1998:129). رقابت تهاجمی شدتی را نشان می‌دهد که یک شرکت، رقابت را انتخاب کرده و تلاش می‌کند از رقا پیش بیافتد (Hughes & Morgan,2007:652). تهاجم می‌تواند با بسیج منابع برای حمله‌ی مستقیم بر رقا با هدف درهم شکستن بازار آن‌ها، یا تضعیف نقاط قوت رقابتی آن‌ها و یا ایجاد مزیت با شیوه‌های تهاجمی مداوم، ایجاد شود (Hughes & Morgan,2007:654).

#### اقدامات مدیریت راهبردی

در این تحقیق اقدامات مدیریت راهبردی شامل کاوش محیطی، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، افق زمانی برنامه‌ریزی، مشارکت در برنامه‌ریزی، کنترل‌های راهبردی و کنترل‌های مالی است که در ادامه آن‌ها را توضیح می‌دهیم.

۱. کاوش محیطی<sup>۱</sup>: به معنی فعالیت یادگیری در مورد رویدادها و روندها در محیط سازمان می‌باشد (Barringer & Bluedorn,1999:423). شناخت محیط و تجزیه و تحلیل آن اساسی‌ترین و مهم‌ترین وظیفه‌ی مدیریت راهبردی را تشکیل می‌دهد (علی احمدی و اسدی، ۱۳۸۵: ص ۶). تجزیه و تحلیل، این امکان را برای مدیران فراهم می‌کند تا با اطلاعاتی که درباره‌ی حوادث و رویدادها در محیط‌های مربوط به دست می‌آورند، فرصت‌ها را آسان‌تر شناسایی کنند (Entrialgo et al,2000:428).

۲. انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی<sup>۱</sup>: هر کسب و کاری به‌رغم اندازه‌اش، تعدادی برنامه‌ی راهبردی دارد. در شرکت‌های کوچک، این برنامه‌ها شامل ایده‌های کلی مانند پیش‌بردن شرکت با کارآفرینی است؛ به‌طور کلی با افزایش اندازه‌ی سازمان، به‌طور معمول برنامه‌ی راهبردی رسمی‌تر و کلی‌تر تدوین می‌شود (Kraus & Kauranen, 2009:44). انعطاف‌پذیری به‌عنوان درجه‌ای که یک واحد تجاری در روابط اداری انطباق‌پذیر است، تعریف شده است. یک شرکت با انعطاف‌پذیری کم در روابط اداری خشک بوده و اکیداً به ویژگی‌های بوروکراتیک وفادار می‌باشد. برای یک شرکت پاسخ‌گویی سریع به تغییرات ضرورت دارد. انعطاف‌پذیری به سازمان اجازه‌ی پاسخ‌گویی سریع به تغییرات را می‌دهد. انعطاف‌پذیری برای توسعه‌ی سازمان، توسعه‌ی کارآفرینی راهبردی و توسعه‌ی مستمر شایستگی‌ها ضروری می‌باشد (Tanțău, 2008:76).

۳. افق زمانی برنامه‌ریزی<sup>۲</sup>: افق زمانی برنامه‌ریزی یک شرکت، مدت دوره‌ی زمانی آینده می‌باشد که تصمیم‌گیران در برنامه‌ریزی در نظر می‌گیرند. در اغلب شرکت‌ها، این دوره‌ی زمانی با مدت زمان لازم برای اجرای راهبردهای یکنواخت شرکت مطابقت دارد. براساس نظر راین<sup>۳</sup> (۱۹۸۵)، افق زمانی برنامه‌ریزی در شرکت‌ها از "کم‌تر از یک‌سال" تا "بیش‌تر از ۱۵ سال" متغیر می‌باشد (Barringer & Bluedorn, 1999:425). برنامه‌های کوتاه‌مدت باید در چارچوب برنامه‌های بلندمدت و با توجه به اهداف آن‌ها تنظیم شوند. مدت زمانی برنامه‌ریزی، برآیند تعامل عوامل گوناگونی است که با توجه به تعهد زمانی اجرای مراحل مختلف یک طرح تعیین می‌شود. البته برای هماهنگ‌کردن مدت زمانی برنامه‌ریزی با سال مالی سازمان، برنامه‌های کوتاه‌مدت را در دوره‌های ۳ ماهه، ۶ ماهه، ۹ ماهه و یک‌ساله در نظر می‌گیرند. البته بدیهی است که هر چه دوره‌ی زمانی برنامه‌ریزی افزایش می‌یابد، باید اجزای برنامه با انعطاف‌پذیری بیش‌تری تنظیم شوند تا هنگام مواجهه با حوادث پیش‌بینی نشده قابلیت اجرای برنامه، افزایش یابد (رضاییان، ۱۳۸۸: ۲۱۶).

- 
1. Planning Flexibility
  2. Planning Horizon
  3. Rhyne

۴. **جایگاه (مشارکت) در برنامه‌ریزی<sup>۱</sup>:** واژه‌ی جایگاه برنامه‌ریزی به مفهوم میزان مشارکت کارکنان در فعالیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی در یک شرکت است. سازمان‌ها جایگاه برنامه‌ریزی عمیق یا سطحی دارند. جایگاه عمیق برنامه‌ریزی حاکی از سطح بالای مشارکت کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی، اعم از کارکنان تمامی سطوح شرکت می‌باشد. جایگاه عمیق برنامه‌ریزی مشابه شیوه‌ی برنامه‌ریزی ژاپنی است که گروه‌گرا بوده و تأکید زیادی بر مشارکت کارکنان دارد. گرچه شیوه‌ی ژاپنی برنامه‌ریزی، ریشه‌های عمیقی در فرهنگ ژاپنی دارد، اما به‌عنوان یک الگو برای شرکت‌های امریکایی که به‌دنبال ایجاد مشارکت بیش‌تر در نظام‌های برنامه‌ریزی هستند، به کار گرفته می‌شود. چند دلیل در مورد نقش جایگاه عمیق برنامه‌ریزی در ایجاد سطح بالایی از کارآفرینی سازمانی وجود دارد. اول، سطح بالای مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی موجب "نزدیکی افراد به مشتری" در فرایند برنامه‌ریزی می‌شود. این ویژگی مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی، شناسایی فرصت را که در مرکز فرایند کارآفرینی جای دارد، تسهیل می‌کند. افزون‌بر این که، جایگاه عمیق برنامه‌ریزی موجب توجیه منطقی برای مشارکت فعالانه‌ی مدیران میانی و عملیاتی در فرایند برنامه‌ریزی می‌شود. این کار موجب می‌شود تا ایده‌های خوب به سادگی مورد بی‌توجهی قرار نگیرد. دوم، جایگاه عمیق برنامه‌ریزی موجب افزایش تنوع نقطه‌نظرات می‌شود که شرکت در تدوین برنامه‌ی راهبردی خود، به آن‌ها توجه می‌کند. زمانی که برنامه‌ریزی به مدیران عالی شرکت محدود شود، تنوع نظرات نیز الزاماً محدود می‌شود، زیرا اغلب گروه‌های مدیریت عالی ماهیت همگن دارند (Barringer & Bluedorn, 1999: 425).

۵. **کنترل‌های راهبردی<sup>۲</sup>:** طراحی و تدوین برنامه‌های سازمانی هر اندازه هم که با بصیرت و ملاحظه‌ی کاری انجام شده باشد، هیچ تضمینی وجود ندارد که کارکنان سازمان به‌طور شایسته و چنان‌که باید آن‌ها را اجرا کنند. از این‌رو، لازم است تا مدیریت با پیگیری

1 - Locus of Planning  
2. Strategic controls

امور اطلاع یابد که اول آن که، فعالیت‌ها و اقدامات کارکنان برای هدف‌های سازمان و براساس برنامه‌های آن پیش می‌روند و دوم آن که هدف‌های سازمانی تا چه اندازه محقق می‌شوند. این پیگیری که هر سازمانی بدان نیاز دارد، نظارت یا کنترل نامیده می‌شود (علاقه‌بند، ۱۳۸۸: ۱۴۹). کنترل‌های راهبردی عبارت است از نظامی که مدیران را در اجرای اهداف خویش و هنگام بروز اختلاف برای زمینه‌هایی که نیازمند توجه است، حمایت می‌کند (لورنز و همکاران، ۱۳۸۵: ۲۴). در این تحقیق کنترل‌های راهبردی شامل بازدید مدیران از واحدهای تجاری، ملاقات و دیدار مدیران با کارکنان و بهبود رضایت مشتریان و پیشرفت در نوآوری‌های تولید می‌شود.

۶. کنترل‌های مالی<sup>۱</sup>: ریسک‌پذیری مالی نیازمند این است که شرکت و یا کارآفرین برای این که رشد کند، قسمت بزرگی از منابع سازمان را وام بگیرد. شرکت‌ها می‌توانند از روش‌هایی برای کاهش احاطه‌ی عدم اطمینان استفاده کنند و سپس موقعیت رقابتی خودشان را بهبود دهند (Ibid: 77). مک لنینز (۱۹۷۱) اشاره می‌کند که کنترل‌های مالی بر پایه‌ی اهداف و مقاصد قابل سنجش است (Zahra et al, 2000: 11). کنترل‌های مالی در این تحقیق شامل نرخ بازده دارایی<sup>۲</sup>، نرخ بازده سرمایه‌گذاری و جریان نقدینگی می‌باشد. نقدینگی یعنی توانایی شرکت در انجام تعهدات مالی خود (تهرانی، ۱۳۸۷: ۵۲). نرخ بازده دارایی برای سنجش عملیات مدیریت کاربرد دارد و آن نسبت سود به میانگین دارایی‌ها است و به صورت زیر محاسبه می‌شود (بازگیر، ۱۳۸۵: ۷):

$$\text{نرخ بازده دارایی} = \frac{\text{سود خالص (قبل از کسر مالیات)}}{\text{میانگین کل دارایی‌ها}}$$

نرخ بازده سرمایه‌گذاری نشان می‌دهد که شرکت بر سرمایه‌گذاری انجام شده (کل دارایی‌های شرکت) در شرکت چند درصد سود (بازده) داشته است. به عبارتی نرخ بازده سرمایه‌گذاری، میزان سود به‌ازای هر ریال از وجوه سرمایه‌گذاری شده در شرکت را محاسبه می‌کند. به این ترتیب که سود پس از کسر مالیات را بر کل دارایی‌ها تقسیم

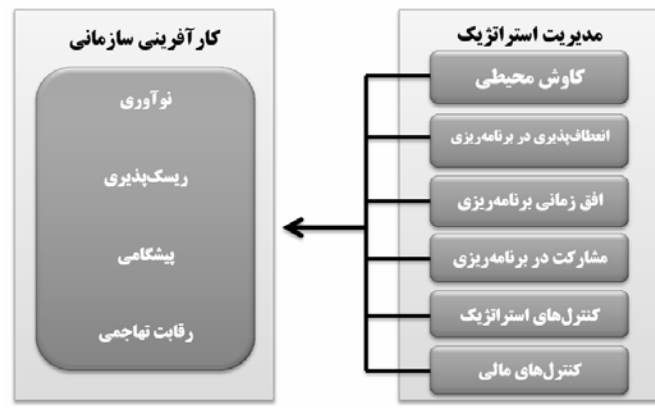
- 
1. Financial controls
  2. Return of Assets



می‌کند. اگر یک شرکت بر سرمایه‌گذاری‌های خود بیافزاید، اما نتواند مقدار سود پس از کسر مالیات را به تناسب افزایش دهد، نرخ بازده سرمایه‌گذاری کاهش می‌یابد، بنابراین افزایش حجم سرمایه‌گذاری شرکت به خودی خود باعث بهبود ثروت سهامداران نمی‌شود. نرخ بازده سرمایه‌گذاری از اهمیت بالایی برخوردار است و به صورت معادله‌ی زیر محاسبه می‌شود (خداپرست، ۱۳۸۹: ۱۲۳).

$$\text{سود پس از کسر مالیات} \\ \text{ROI} = \frac{\text{نرخ بازده سرمایه‌گذاری}}{\text{کل دارایی‌ها}}$$

الگوی مفهومی تحقیق براساس اقدامات مدیریت راهبردی و کارآفرینی سازمانی طراحی شده است که در نمودار شماره (۱) نشان داده می‌شود.



نمودار ۱. الگوی مفهومی تحقیق، تأثیر اقدامات مدیریت راهبردی بر کارآفرینی سازمانی

### فرضیه‌های تحقیق

#### فرضیه اصلی

اقدامات مدیریت راهبردی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر دارد.

#### فرضیه‌های فرعی

۱. کاوش محیطی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر دارد.

۲. انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر دارد.
۳. افق زمانی برنامه‌ریزی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر دارد.
۴. مشارکت در برنامه‌ریزی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر دارد.
۵. کنترل‌های راهبردی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر دارد.
۶. کنترل‌های مالی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر دارد.

## روش‌شناسی

این تحقیق از نظر نوع هدف، کاربردی می‌باشد. محقق پس از بررسی تأثیر مدیریت راهبردی بر کارآفرینی سازمانی در شرکت سرمایه‌گذاری مهدتابان پیشنهادهایی را بر مبنای فرضیه‌های تحقیق ارائه داده است. روش تحقیق به کار گرفته شده در این پژوهش، روش توصیفی از نوع هم‌بستگی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق، مدیران (عالی، میانی و عملیاتی) و کارشناسان اداره‌ی مرکزی شرکت سرمایه‌گذاری مهدتابان<sup>۱</sup> به تعداد ۱۵۳ نفر هستند که با نمونه‌گیری کوکران تعداد ۱۲۶ نفر از بین دو گروه مدیران و کارشناسان به عنوان نمونه‌ی تحقیق انتخاب شدند. در این تحقیق از دو پرسش‌نامه یکی برای سنجش اقدامات مدیریت راهبردی و دیگری برای کارآفرینی سازمانی استفاده شده است. ساختار و جزئیات مربوط به هر دو پرسش‌نامه در جدول شماره (۱) ارائه می‌شود.

پرسش‌نامه‌ی مدیریت راهبردی از تحقیق برینجر و بلودرن (۱۹۹۵ و ۱۹۹۹) گرفته شده است، این پرسش‌نامه پس از تنظیم در اختیار اساتید دانشگاه‌های مختلف کشور قرار گرفت و پس از بررسی نظرات اساتید، متناسب با شرایط کشور بومی‌سازی شد. دومین پرسش‌نامه مربوط به عوامل کارآفرینی سازمانی می‌باشد که با راهنمایی اساتید محترم راهنما و مشاور و با بررسی مقالات مختلف<sup>۲</sup> تنظیم شد و برای روایی‌سنجی در اختیار اساتید محترم

۱. این شرکت دارای ۸ شرکت تولید، توزیع و سرمایه‌گذاری و یک اداره‌ی مرکزی است که به دلیل ماهیت موضوع و دخالت آنان در تصمیم‌گیری‌های شرکت‌ها، اداره‌ی مرکزی شرکت انتخاب شد. هم‌چنین کارشناسان شرکت شامل گروه‌های ۱۱ الی ۱۵ می‌باشند که به دلیل تخصصی بودن موضوع گروه‌های ۱۳، ۱۴ و ۱۵ انتخاب شدند؛ چرا که این گروه‌ها بیش‌تر با مباحث راهبردی سروکار دارند.

2. Lumpkin & Dess,2001; Hughes & Morgan,2007; Aktan B & Bulut C,2008; Lee &

دانشگاه‌های کشور قرار گرفت و متناسب با نظرات آنان و شرایط کشور بومی‌سازی شد. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون هم‌بستگی پیرسون برای ارتباط بین شاخص‌ها و آزمون رگرسیون برای تأثیر اقدامات مدیریت راهبردی بر کارآفرینی سازمانی استفاده شد.

جدول ۱. ابعاد مدیریت راهبردی و کارآفرینی سازمانی و شاخص‌های اندازه‌گیری آن

متغیر بررسی شده	شاخص بررسی شده	گروه‌ها
متغیر مستقل (مدیریت راهبردی)	کاوش محیطی	تغییرات اقتصادی، اجتماعی، فناورانه- دیدگاه‌های مشتریان- سیاست‌های رقبا- فناوری- رسانه- عرضه‌کننده‌ها
	انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی	تطبیق با ظهور فناوری جدید- شرایط اقتصادی- رقبای جدید- قوانین و مقررات دولتی- شرایط پیش‌بینی نشده
	افق زمانی برنامه‌ریزی	افق زمانی برنامه‌ریزی هیات مدیره و مدیران
	مشارکت در برنامه‌ریزی	مشارکت مدیران و کارشناسان در مرحله‌ی تعیین هدف، بررسی محیطی، تنظیم راهبرد، اجرای راهبرد و ارزیابی و کنترل
	کنترل‌های راهبردی	دیدار مدیران با واحدهای تجاری، رضایت مشتریان، نوآوری در تولید
	کنترل‌های مالی	بازده دارایی، بازده سرمایه‌گذاری، جریان نقدینگی
متغیر وابسته (کارآفرینی سازمانی)	نوآوری	پیگیری روش‌های جدید- توسعه محصولات و خدمات
	ریسک‌پذیری	تمایل به ریسک داشتن- پیگیری اقدامات جسورانه
	پیش‌گامی	تأثیرگذاری بر محیط- پیش‌رو بودن در عرضه‌ی محصولات و خدمات- ابتکار عمل در برابر رقبا
	رقابت تهاجمی	رویکرد تهاجمی در رقابت- بی‌اثر کردن راهبردهای رقبا- جذب مشتریان

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

قبل از بررسی فرضیه‌های تحقیق و مشخص کردن تأثیر و یا عدم تأثیر شاخص‌ها بر یک‌دیگر باید ابتدا مشخص شود که آیا میان شاخص‌های تحقیق ارتباط وجود دارد. برای بررسی وجود هم‌بستگی میان شاخص‌های تحقیق از آزمون پیرسون استفاده شده و نتایج آن در جدول شماره (۲) ارائه می‌شود. لازم به بیان است که در صورت نبود رابطه میان شاخص‌های تحقیق از ادامه‌ی بررسی فرضیه‌ی موردنظر صرف‌نظر خواهد شد.

با توجه به جدول شماره (۲) میان تمامی شاخص‌های تحقیق هم‌بستگی وجود دارد. بنابراین می‌توان فرضیه‌های تحقیق را سنجش نمود.

جدول ۲. نتایج مربوط به آزمون پیرسون

شاخص‌ها	کاوش محیطی	انعطاف پذیری در برنامه ریزی	افق زمانی برنامه ریزی	مشارکت در برنامه ریزی	کنترل‌های استراتژیک	کنترل‌های مالی	مدیریت استراتژیک	نوآوری	ریسک‌پذیری	پیشگامی	رقابت	کارآفرینی سازمانی
کاوش محیطی	۱	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
انعطاف-پذیری در برنامه ریزی	.۴۰۱**	۱	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
افق زمانی برنامه ریزی	.۵۹۳**	.۳۸۲**	۱	-	-	-	-	-	-	-	-	-
مشارکت در برنامه ریزی	.۷۹۴**	.۳۴۴**	.۷۲۳**	۱	-	-	-	-	-	-	-	-
کنترل‌های استراتژیک	.۸۵۸**	.۳۳۱**	.۵۸۱**	.۷۷۶**	۱	-	-	-	-	-	-	-
کنترل‌های مالی	.۸۴۷**	.۳۶۹**	.۵۸۳**	.۷۶۹**	.۸۷۱**	۱	-	-	-	-	-	-
مدیریت استراتژیک	.۳۶۳**	.۹۴۳**	.۳۸۸**	.۳۳۸**	.۳۲۷**	.۳۵۶**	۱	-	-	-	-	-
نوآوری	.۸۲۴**	.۵۰۸**	.۷۳۹**	.۸۱۱**	.۸۱۳**	.۷۶۲**	.۴۸۶**	۱	-	-	-	-
ریسک-پذیری	.۴۴۲**	.۹۲۰**	.۳۵۷**	.۳۳۲**	.۳۲۶**	.۳۲۷**	.۹۰۷**	.۴۹۲**	۱	-	-	-
پیشگامی	.۴۷۲**	.۲۸۸**	.۳۴۹**	.۴۵۱**	.۴۲۷**	.۴۸۷**	.۲۷۲**	.۴۲۵**	.۲۵۶**	۱	-	-
رقابت‌تهاجمی	.۴۰۷**	.۹۴۴**	.۴۰۹**	.۳۷۷**	.۳۴۵**	.۳۶۵**	.۹۵۳**	.۵۱۵**	.۹۳۱**	.۲۸۱**	۱	-
کارآفرینی سازمانی	.۴۳۶**	.۲۹۴**	.۲۱۳**	.۴۲۲**	.۳۶۸**	.۳۹۲**	.۲۵۵**	.۳۲۱**	.۲۸۳**	.۷۷۶**	.۲۸۴**	۱

n=۱۲۶

\*P&lt;.05

\*\*P&lt;.01

از آزمون رگرسیون برای بررسی تأثیر اقدامات مدیریت راهبردی بر کارآفرینی سازمانی استفاده شد (جدول شماره ۳). هم‌چنین در این تحقیق آزمون رگرسیون در سطح اطمینان ۹۵ درصد بررسی شد.

جدول ۳. نتایج آزمون رگرسیون برای بررسی تاثیر اقدامات مدیریت راهبردی بر کارآفرینی سازمانی

متغیر	Std.Error	$\beta$	آماره T	Sig	نتیجه
کاوش محیطی	۰.۸۴	۰.۲۵۷	۲,۹۵	۰.۰۰۴	تاثیر دارد
انعطاف پذیری در برنامه ریزی	۰.۸۴	۰.۱۶۸	۳,۹۵	۰.۰۰۰	تاثیر دارد
افق زمانی برنامه ریزی	۰.۳۳	۰.۲۵۴	۴,۵۴	۰.۰۰۰	تاثیر دارد
مشارکت در برنامه ریزی	۰.۶۵	۰.۱۸۴	۲,۳۵	۰.۰۲۰	تاثیر دارد
کنترل های راهبردی	۰.۸۴	۰.۳۲۶	۳,۶۵	۰.۰۰۰	تاثیر دارد
کنترل های مالی	۰.۸۵	-۰.۰۹۲	-۱,۰۷	۰.۲۸۷	تاثیر ندارد
مدیریت راهبردی	۰.۷۳	۰.۲۸۱	۴,۱۵	۰.۰۰۰	تاثیر دارد

همان طور که در جدول شماره (۳) ملاحظه می شود، مقدار سطح معنی داری به دست آمده ی شاخص های (کاوش محیطی، انعطاف پذیری در برنامه ریزی، افق زمانی برنامه ریزی، مشارکت در برنامه ریزی، کنترل های راهبردی) از مقدار ۰/۰۵ کم تر بوده و از این رو شواهد کافی برای تایید فرض صفر وجود ندارد، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد، فرض صفر رد می شود و فرض مقابل تایید می شود یعنی «کاوش محیطی، انعطاف پذیری در برنامه ریزی، افق زمانی برنامه ریزی، مشارکت در برنامه ریزی، کنترل های راهبردی» بر «کارآفرینی سازمانی» تاثیر مثبت و معنی داری دارد اما در شاخص کنترل های مالی مقدار سطح معنی داری به دست آمده از مقدار ۰/۰۵ بیش تر بوده و از این رو شواهد کافی برای رد فرض صفر وجود ندارد، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد، فرض صفر تایید می شود. یعنی «کنترل های مالی» بر «کارآفرینی سازمانی» تاثیر ندارد. با توجه به جدول شماره (۳) به این نتیجه می رسیم که اقدامات مدیریت راهبردی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد. نتایج اجمالی آزمون فرضیه ها در جدول شماره (۴) ارائه می شود.

جدول ۴. نتایج اجمالی آزمون فرضیه ها

عنوان فرضیه	شرح	ضریب تأثیر	نتیجه آزمون
فرضیه اصلی	مدیریت راهبردی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد.	۰.۲۸۱	تایید فرضیه
فرعی اول	کاوش محیطی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد.	۰.۲۵۷	تایید فرضیه
فرعی دوم	انعطاف پذیری در برنامه ریزی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد.	۰.۱۶۸	تأیید فرضیه
فرعی سوم	افق زمانی برنامه ریزی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد.	۰.۲۵۴	تأیید فرضیه
فرعی چهارم	مشارکت در برنامه ریزی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد.	۰.۱۸۴	تایید فرضیه
فرعی پنجم	کنترل های راهبردی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد.	۰.۳۲۶	تایید فرضیه
فرعی ششم	کنترل های مالی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر معنی داری ندارد.	-۰.۰۹۲	رد فرضیه

## نتیجه و پیشنهادها

نتایج آزمون رگرسیون نشان‌دهنده‌ی این است که اقدامات مدیریت راهبردی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. بیش‌ترین تأثیر مربوط به کنترل‌های راهبردی به میزان ۰.۳۲۶ و کم‌ترین تأثیر مربوط به انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی به میزان ۰.۱۶۸ است، هم‌چنین کنترل‌های مالی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر ندارد؛ چرا که سطح معنی‌داری آن (۰.۲۸۷) از ۰.۵/ بیش‌تر می‌باشد. بدین ترتیب فرضیه‌های تحقیق در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. بنابراین می‌توان به این نتیجه رسید که با بهبود اقدامات مدیریت راهبردی می‌توان کارآفرینی سازمانی را در شرکت تقویت کرد. براساس نتایج به‌دست آمده از بررسی فرضیه‌های تحقیق، پیشنهادهای کاربردی زیر، ارائه می‌شود.

**پیشنهاد مبتنی بر نتایج فرضیه‌ی فرعی اول: (کاوش محیطی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد).**

- ◀ پیشنهاد می‌شود؛ در برنامه‌ریزی برای شرکت به تغییرات محیطی از جمله تغییرات اقتصادی، اجتماعی، فناورانه، ترجیحات و نیازهای مشتریان و راهبردهای رقبا و عرضه‌کننده‌ها توجه جدی انجام شود.
- ◀ دیدگاه‌ها و نقطه نظرهای مشتریان سازمان به‌طور مستمر و براساس سازوکارهای دریافت انتقادات، شکایت‌ها و نظرات پیشنهادی جمع‌آوری و در برنامه‌ها و تصمیم‌گیری‌های شرکت استفاده شود. هم‌چنین براساس سلیقه، ترجیحات و نیاز مشتریان نسبت به پیش‌بینی تولید و فروش اقدام شود.
- ◀ از وضعیت عرضه‌کنندگان مواد اولیه، اطلاعات مستمر اخذ شود و به جای وابستگی به یک عرضه‌کننده، نسبت به تنوع‌بخشی<sup>۱</sup> به خرید مواد اولیه از عرضه‌کننده‌های متعدد اقدام شود.

1. Diversification

**پیشنهاد مبتنی بر نتایج فرضیه‌ی فرعی دوم: (انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد).**

پیشنهاد می‌شود؛ در برنامه‌ریزی برای شرکت تا حد لزوم انعطاف و تغییرپذیری لحاظ شود؛ به طوری که شرکت بتواند با برنامه‌های پویا با تغییرات فناورانه، شرایط اقتصادی، تغییرات قوانین و مقررات دولتی، رخدادهای سیاسی تأثیرگذار بر صنعت و هرگونه تغییرات غیرمنتظره‌ی دیگر خود را تطبیق داده و براساس این تغییرات در برنامه‌های خود تغییراتی ایجاد کند.

**پیشنهاد مبتنی بر نتایج فرضیه‌ی فرعی سوم: (افق زمانی برنامه‌ریزی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد).**

پیشنهاد می‌شود که شرکت یک افق زمانی برنامه‌ریزی به نسبت کوتاه (کم‌تر از ۵ سال) مدنظر داشته باشد. افق زمانی برنامه‌ریزی به نسبت کوتاه برای محیط‌های متلاطم مناسب است. در محیط‌های متلاطم چرخه‌های حیات کالا و خدمات کوتاه می‌باشد. در نتیجه، مهم‌ترین دغدغه‌ی یک شرکت کارآفرین، نوآوری در کالا و خدمات است، که نوعاً بایستی در یک دوره‌ی کوتاه‌مدت انجام شود تا این که بتواند مزیت رقابتی پایدار خود را حفظ کند.

**پیشنهاد مبتنی بر نتایج فرضیه‌ی فرعی چهارم: (مشارکت در برنامه‌ریزی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد).**

پیشنهاد می‌شود؛ در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی با استفاده از سازوکارهای جلب مشارکت و همکاری و همین‌طور روش‌هایی نظیر اتاق فکر و جلسه‌های مشورتی، دیدگاه‌های کارشناسان و مدیران را دریافت و به آن توجه کنند، این کار افزون بر کمک در طراحی درست برنامه‌ها به ایجاد تعهد در اجرایی کردن آن نیز کمک خواهد کرد. مشورت کردن و در مراتب بالاتر مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌ها و برنامه‌های شرکت در زمان تعیین هدف، بررسی محیط تجاری، تنظیم راهبرد، اجرای راهبرد، ارزیابی و کنترل نقش اساسی در بالا بردن کارآفرینی سازمانی دارد.

پیشنهاد می‌شود کارکنان واحدهای تحقیق و توسعه، تولید، فروش و بازاریابی در امر طراحی برندها و برجسب‌های<sup>۱</sup> شرکت نقش فعالی داشته باشند؛ چرا که این کارکنان از نزدیک در امر تولید و فروش محصول هستند و با سلايق افراد جامعه از نزدیک آشنا هستند.

**پیشنهاد مبتنی بر نتایج فرضیه‌ی فرعی پنجم: (کنترل‌های راهبردی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد).**

از منظر کارکنان شرکت، حضور رؤسا و مدیران شرکت در واحدهای مختلف و دیدار و گفت‌وگو با آنان منجر به افزایش انگیزه در آنان می‌شود، بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران و اعضای هیئت مدیره‌ی شرکت به‌طور متناوب از نزدیک در کارخانه حضور به‌هم رسانیده و با کارکنان و کارشناسان واحدها دیدار داشته باشند؛ چرا که حضور مدیران و مشاهده رفتار کارکنان باعث اصلاح خطاهای کارکنان و کاستی‌هایی که در جریان تولید وجود دارد، می‌شود و به نوعی منجر به افزایش انگیزه کارکنان خواهد شد؛ این افزایش انگیزه منجر به تعهد بیش‌تر آنان به شرکت شده، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم منجر به بهبود کیفیت تولید و افزایش فروش شده، بالاخره سودآوری شرکت را افزایش خواهد داد.

**پیشنهاد مبتنی بر نتایج فرضیه‌ی فرعی ششم: (کنترل‌های مالی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد).**

در این تحقیق به این نتیجه رسیدیم که کنترل‌های مالی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر ندارد.

بنابراین پیشنهاد می‌شود: اگر شرکت به‌دنبال افزایش نسبت گردش دارایی‌های خود می‌باشد، بهتر است از دارایی‌های موجود به‌طور کارآمد استفاده کرده، ظرفیت‌های اضافی را حذف کند و فاصله زمانی برای تولید محصول شرکت را کاهش دهد.

شرکت برای رسیدن به بازده سرمایه‌گذاری بالا باید هزینه‌ی هر واحد محصول را پایین



و سطح فروش را خود را بالا نگه دارد، در نتیجه سودآوری و بازده سرمایه گذاری شرکت بالا خواهد رفت. ROI معیار تقریبی برای ارزیابی عملکرد شرکت است. اگر بازده سرمایه گذاری بالا باشد به طور معمول نرخ واقعی نیز بالا خواهد بود؛ بنابراین از ROI می توان به عنوان شاخص تقریبی سنجش عملکرد مدیریت استفاده کرد و آن را برای مقایسه عملکرد شرکت ها به کار گرفت.

◀ نسبت های نقدینگی (نسبت جاری و نسبت آتی) نشان دهنده ی توانایی شرکت برای پاسخ گویی به تعهدات کوتاه مدت است. وام دهندگان کوتاه مدت بیش تر به نسبت های نقدینگی شرکت توجه دارند، زیرا از دارایی های جاری برای بازپرداخت وام های کوتاه مدت استفاده می شود. توجه به نسبت های نقدینگی باعث می شود که شرکت در گرفتن وام با مشکل مواجه نشود. اگر این نسبت ها در شرکت بالا باشد، نشان دهنده ی این است که شرکت برای بازپرداخت وام ها، بدون توسل به وام های بلندمدت آمادگی بیش تری دارد. اگر نسبت های نقدینگی شرکت به ویژه نسبت جاری کم می باشد، بهتر است این نسبت بهبود پیدا کند، این کار را می توان با افزایش وام های بلندمدت و استفاده از آن ها برای بازپرداخت وام های کوتاه مدت انجام داد.

## منابع

- بازگیر، محمدرضا (۱۳۸۵)؛ رابطه بین نرخ بازده دارایی‌ها و نرخ تورم در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد حسابداری، دانشگاه مازندران.
- تهرانی، رضا (۱۳۸۷)؛ مدیریت مالی، تهران، نگاه دانش.
- خدایپرست، عباس (۱۳۸۹)؛ بررسی رابطه بین ارزش افزوده اقتصادی و نرخ بازده سرمایه‌گذاری، مجله اقتصادی - ماهنامه بررسی مسائل و سیاست‌های اقتصادی، شماره‌های ۱۱ و ۱۲، صص ۱۱۳-۱۲۸.
- رضائیان، علی (۱۳۸۸)؛ مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت.
- لورنژ، پیترا، اسکات، مورتن و گوشال، مایکل اف (۱۳۸۵)؛ کنترل استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و محمد حکاک، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- Aktan B & Bulut C. (2008), "Financial Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship in Emerging Markets: A Case of Turkey", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Vol. 12, pp. 69-79.
- Antonic B & Hisrich R.D.(2004), "Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation", *Journal of Management Development*, Vol. 23 No. 6, pp. 518-550.
- Avlonitis G.J & Salavou H.E.(2007), "Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance", *Journal of Business Research*, Vol. 60, pp. 566-575.
- Barringer B.R & Bluedorn A.C.(1999), "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship And Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 421-444.
- Chang S.C et al. (2007), "Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, No. 7, pp. 997-1017.
- Christensen K.S. (2004), "A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: labels and perspectives", *Int. J. Management Enterprise Development*, Vol. 1, No. 4, pp. 301-315.
- Dimitratos P et al. (2004), "The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment", *International Business Review*, Vol. 13, pp. 19-41.
- Entrialgo M et al. (2000), "Linking entrepreneurship and strategic

- management: evidence from Spanish SMEs”, *Technovation*, Vol. 20, pp. 427-436.
- Ergün Ercan et al.(2004), “Connecting The Link Between Corporate Entrepreneurship And Innovative Performance”, *Global Business and Technology Association Annual Conference Proceedings Book*, pp.259-265, July, Cape Town.
- Falbe C.M et al.(1998),” The Effect Of Organizational Context On Entrepreneurial Strategies In Franchising”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, pp. 125–140.
- Fry Fred, (1993), " entrepreneurship: a planning approach", West publishing company.
- Herbert Theodore T. and Brazeal Deborah V.(1999) “Entrepreneurializing the Organization: Archetypes of Commitment to Corporate Entrepreneurship and Implications for Strategic Entrepreneurship, SBANC( Small Business Advancement National Center): <http://sbaer.uca.edu/research/icsb/1999/03.pdf>.
- Hughes M & Morgan R.E.(2007),” Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, pp. 651–661.
- Kraus Sascha & Kauranen Ilkka.(2009) ,” Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?“, *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, Volume 4, Issue 1, pp. 37-50.
- Lee, Sang M., Lim, Seongbae.(2009), “Entrepreneurial orientation and the performance of service business, service business, 3:1–13.
- Li, Yong-Hui, Huang, Jing-Wen, Tsai, Ming-Tien.(2009), Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge, creation process, *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, PP. 440–449.
- Lumpkin G.T & Dess G.G.(2001),” Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role Of Environment And Industry Life Cycle”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, pp. 429–451.
- Raduan C.R et al.(2009),” Management, Strategic Management Theories and the Linkage with Organizational Competitive Advantage from the Resource-Based View”, *European Journal of Social Sciences*, Vol 11, No 3, pp. 402-418.
- Rhee Jaehoon et al.(2010),” Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation”, *Technovation*, Vol. 30, pp. 65–75.
- Tanțău A.D.(2008),” Common Dimensions For Entrepreneurship And Strategy: The Need For Strategic Entrepreneurship”, Vol. 3, <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/94.pdf>.
- Walter Achim et al.(2006),” The impact of network capabilities and

- entrepreneurial orientation on university spin-off performance”, Journal of Business Venturing, Vol. 21, pp. 541– 567.
- Zahra, Shaker A., Rawhouser, Hans N., Bhawe, Nachiket(2008), Globalization Of Social Entrepreneurship Opportunities, Strategic Entrepreneurship, Journal Strat. Entrepreneurship J., 2: 117–131.
- Zeqiri Izet.(2010),” A theoretical overview of the interactions between entrepreneurship and strategic management”, Munich Personal RePEc Archive(MPRA paper), Online at <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/21943/>, No. 21943, pp. 1-9.