

## توسعه مدل کارآفرینی راهبردی، با تمرکز بر شایستگی کلیدی در سازمان

■ محمد مردانی شهر بابک\*+

دانشیار گروه مدیریت راهبردی فناوری اطلاعات و  
ارتباطات، دانشگاه جامع امام حسین(ع)

■ شهاب صولتی<sup>۱</sup>

کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه جامع امام  
حسین(ع)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱/۲۶ و تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۶/۱۹

صفحات: ۱۲-۳

### چکیده

امروزه با توجه به روند روزافزون تغییر و تحولات محیطی، سازمان‌ها و شرکت‌ها، برای پاسخ‌گویی اثربخش به نیازهای محیطی خویش نیازمند کارآفرینی راهبردی هستند. کارآفرینی راهبردی منجر به خلق ارزش، رشد و تولید ثروت در سازمان می‌گردد. هدف از پژوهش حاضر، توسعه الگوی کارآفرینی راهبردی و بررسی تاثیر آن بر مزیت رقابتی با استفاده از تبدیل آن به شایستگی کلیدی سازمان‌هاست. در این راستا پس از تشریح مبانی نظری موضوع، با استفاده از روش مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی و بررسی مقالات و پژوهش‌های قبلی و مقایسه مدل‌های کارآفرینی راهبردی موجود در منابع علمی و همچنین مصاحبه عمیق با خبرگان، مدل توسعه یافته آن با تمرکز بر شایستگی کلیدی در سازمان ارائه گردیده است. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که کارآفرینی راهبردی زمانی که به‌عنوان یک شایستگی در سازمان تلقی و ایجاد گردد، می‌تواند که به خلق ارزش برای افراد، سازمان‌ها و جامعه منجر می‌گردد و به‌کارگیری دفعی یا موردی خلاقیت، به‌تنهایی ضامن کسب مزیت رقابتی نخواهد بود. خلق ارزش برای مالکان و کارآفرینان ایجاد ثروت نموده و درنهایت به رشد و رونق اقتصادی نظیر اشتغال‌زایی، پیشرفت‌های فناوری و رفاه عمومی کمک می‌نماید. این مدل، رابطه کارآفرینی راهبردی و ابعاد آن را با مزیت رقابتی با تاکید بر تثبیت آن به‌عنوان شایستگی کلیدی در شرایط اقتصادی امروز نشان می‌دهد.

**واژگان کلیدی:** کارآفرینی، راهبرد، مدیریت راهبردی، کارآفرینی راهبردی، شایستگی کلیدی.

\* عهده دار مکاتبات

+ شماره نمابر: ۰۲۱-۷۴۱۸۹۶۰۲ و آدرس پست الکترونیکی: Mmardani@ihu.ac.ir

۱ شماره نمابر: ۰۲۱-۷۴۱۸۹۶۰۲ و آدرس پست الکترونیکی: Ie.solati@chmail.ir

## ۱- مقدمه

در دنیای کنونی شرایط بازار متغیر بوده و این امر، کسب و کارها را وادار می‌کند که با شرایط موجود انطباق یابند و خود را متناسب با فناوری‌های جدید و گزاره‌های ارزشی منحصر به فرد بازآفرینی کنند. سازمان‌ها برای رشد و ماندگاری در این محیط متلاطم، نیازمند خلق ارزش و ایجاد ثروت هستند. بنابراین، چگونگی خلق ارزش‌های سازمانی پایدار و پیگیری فرصت‌های کسب و کار جدید و ایجاد و استفاده از مزایای رقابتی یکی از مسائل کلیدی مدیریت است که به همگرایی مطالعات کارآفرینی و مدیریت راهبردی منجر شده و به تازگی کارآفرینی راهبردی به‌عنوان مفهومی جدید برای بررسی این همگرایی مطرح است.

کارآفرینی به‌عنوان موتور محرکه توسعه اقتصادی و اجتماعی، نقش اساسی در فرآیند توسعه جوامع دارد؛ به‌گونه‌ای که توسعه کارآفرینی هسته برنامه‌های توسعه کشورها محسوب می‌گردد. از سوی دیگر، مقوله کارآفرینی راهبردی به‌عنوان ترکیبی از اصول ابتدایی کارآفرینی و مدیریت راهبردی و به‌منظور درک چگونگی خلق ارزش از طریق بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه موجود در محیط خارجی و توسعه مزیت رقابتی در شرکت‌ها و سازمان‌ها، در سالیان اخیر جایگاه ویژه‌ای در ادبیات کارآفرینی به خود اختصاص داده است. کارآفرینی راهبردی که نقشی مهم در محیط‌های بسیار متغیر و آشفته دارد، فعالیت‌های راهبردی را با فعالیت‌های کارآفرینی ادغام می‌کند [۲].

هدف از کارآفرینی راهبردی ایجاد مزایای رقابتی مستمری است که منجر به خلق حداکثر ارزش می‌شود. ایرلند و همکارانش مدلی از کارآفرینی راهبردی را بسط می‌دهند که بیان می‌کند چگونه با ذهنیت کارآفرینی، فرهنگ کارآفرینی و رهبری کارآفرینی، یک شرکت می‌تواند منابع را به‌صورت راهبردی مدیریت کند، خلاقیت را اعمال کند و نوآوری را توسعه دهد که منجر به مزیت رقابتی و خلق ارزش شود [۱۵].

در این مقاله که از نوع توسعه‌ای هست، سعی شده است با استفاده از روش توصیفی-استنباطی ضمن بررسی تحقیقات صورت گرفته در این زمینه و نقاط قوت و ضعف آنها، مدلی بر پایه مدل‌های موجود با حفظ نقاط قوت و کاهش نقاط ضعف، توسعه و ارائه شود.

## ۲- نوع و روش انجام پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف، توسعه‌ای و از نظر روش انجام، توصیفی، تحلیلی (تحلیل محتوی) است. روش گردآوری اطلاعات در این تحقیق، براساس مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی، از کتب، پایان‌نامه‌ها، مقالات و پژوهش‌های معتبر و مصاحبه با خبرگان است. بر این اساس، ابتدا در گام اول با بررسی و مطالعه پژوهش‌های انجام‌گرفته، مدل‌های علمی ارائه‌شده احصاء گردیده و در گام دوم، براساس منابع پژوهشی و مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان صاحب‌نظر، شاخص‌های مقایسه استخراج‌شده و براساس آنها و نظر خبرگان، خلاها و نقاط ضعف و قوت مدل‌های احصاء شده، مشخص گردید. در گام سوم، با توجه به نتایج بدست‌آمده از گام قبلی، مدلی جدید ارائه گردید که دربرگیرنده نقاط قوت مدل‌های علمی قبلی ارائه‌شده بوده و به میزان زیادی نقاط ضعف آنها را کاهش داده است. درنهایت، در گام چهارم با مراجعه مجدد به صاحب‌نظران و ارائه مدل به آنها و اعمال نظرات اصلاحی، مدل نهایی تأیید و ارائه گردید.

## ۳- ادبیات و پیشینه تحقیق

### ۳-۱- کارآفرینی

کارآفرینی شامل یکپارچه کردن منابع و به‌کارگیری آنها برای ایجاد یک پیکره صنعتی و سازمانی است [۲۶]. استفاده از فرصت‌های کارآفرینانه به تلاش‌های شرکت برای ایجاد مزیت رقابتی و ثروت کمک می‌کند [۱۲].

از دیدگاه کرزنر، کارآفرینی فرایند ایجاد ارزش، شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها از جمله ایجاد محصولات و خدمات جدید و یا شناسایی بازارهای جدید و یا هر دو است [۱۹]. ماری کالتر<sup>۲</sup> معتقد بود کارآفرینی فرایندی است که به وسیله آن یک فرد یا گروهی از افراد از تلاش‌های سازمان‌دهی شده استفاده می‌کنند تا فرصت‌ها را به‌منظور خلق ارزش‌ها و رشد، با برآورده کردن خواسته‌ها و نیازها از طریق نوآوری و منحصر به فرد بودن، پیگیری کنند [۱].

به زبان ساده، «کارآفرینی» همان فرایند تاسیس یک کسب و کار (شرکت) بر مبنای یک فکر و ایده نو است [۲۴]. کارآفرینی نیز دارای بعد نظری (تئوریک) و نیز دارای بعد عملی (کاربردی) است که می‌توان با روش‌های مختلف آموزشی، به آموزش کارآفرینان همت گماشت [۵].

### ۳-۲- مدیریت راهبردی

مفهوم راهبرد ابتدا به معنای فن، هدایت، تطبیق و هماهنگ‌سازی نیروها جهت نیل به اهداف جنگ در علوم نظامی بکار گرفته شد. در جای دیگر، راهبرد بدین شکل تعریف می‌شود: مجموعه‌ای از اهداف اصلی و سیاست‌ها و برنامه‌های کلی که به منظور نیل به این اهداف است به گونه‌ای که قادر به تبیین این موضوعات باشد که در چه کسب‌وکاری و چه نوع سازمانی فعالیت می‌کنیم و یا می‌خواهیم فعالیت نماییم [۳ و ۱۱].

تعریف دیگری هم از راهبرد می‌توان ارائه کرد: «راهبرد یک برنامه واحد، همه‌جانبه و تلفیقی است که محاسن یا نقاط قوت اصلی سازمان را با عوامل و تغییرات محیط مربوط می‌سازد و به نحوی طراحی می‌شود که با اجرای صحیح آن از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل شود» [۲۷].

مدیریت راهبردی فرایند تضمین دستیابی سازمان به فواید ناشی از به‌کارگیری راهبردهای مناسب است. طبق این بیان، یک راهبرد مناسب مطابق با نیازمندی‌های یک سازمان در زمان مشخص تعریف می‌شود [۸].

### ۳-۳- کارآفرینی راهبردی

در جهان امروز محیط کسب‌وکار به سرعت در حال تغییر است. این محیط روزبه‌روز پیچیده‌تر می‌شود و سازمان‌ها یا شرکت‌ها باید خود را با این تغییرات وفق دهند. بنابراین، شرکت‌ها امروز باید انعطاف‌پذیر، راهبردی و کارآفرینی باشند. با توجه به این امر، بسیاری از دانشمندان اعتقاد به مرتبط بودن کارآفرینی و مدیریت راهبردی در ایجاد ثروت و لزوم یکپارچه‌سازی آنها دارند.

کارآفرینی راهبردی به‌عنوان فصل مشترک تحقیقات مدیریت راهبردی (جست‌وجوی مزیت) و کارآفرینی (جست‌وجوی فرصت) زمینه تحقیقی جدیدی است که هنوز اتفاق نظر چندانی در مورد تعریف ابعاد و عناصر تشکیل‌دهنده آن وجود ندارد. از این رو، کارآفرینی راهبردی به‌عنوان اقدام کارآفرینانه با چشم‌انداز راهبردی معرفی می‌شود [۲۸].

هر دو زمینه علمی، یعنی کارآفرینی و مدیریت راهبردی بر استفاده از فرصت‌ها و تطبیق با تغییر تمرکز دارد. بر این اساس، یکی از مشخص‌ترین پیوندها بین کارآفرینی و مدیریت راهبردی فرصت‌هاست. فرصت در مرکز هر دو یعنی کارآفرینی و مدیریت

راهبردی قرار دارد. شرکت‌ها با تعیین فرصت‌ها در محیط خارجی خود ایجاد ارزش می‌کنند. پس از آن، مزیت رقابتی را در جهت استفاده از آنها توسعه می‌دهند [۲۳].

### ۳-۴- شایستگی کلیدی سازمان

بعد از مقاله مهم لاولر<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) اهمیت شایستگی در سازمان‌ها بسیار گسترش یافته است [۱۷].

ایده شایستگی کلیدی به‌طور اساسی برای اندازه‌گیری موفقیت شرکت نسبت به رقباست. موفقیت نسبی می‌تواند به وسیله ارزش اقتصادی ایجاد شود که شرکت قادر به تولید آن است. هرچه تفاوت بین سازمان و رقبا بیشتر باشد شایستگی کلیدی قوی‌تر و پایدارتر خواهد بود [۲۵].

بنابراین برای دستیابی به شایستگی کلیدی، یک سازمان هم باید به موقعیت خارجی خود توجه کند و هم توانمندی‌های داخلی را مورد توجه قرار دهد.

### ۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

#### ۴-۱- ویژگی‌ها، ابعاد و شاخص‌های مدل کارآفرینی

##### راهبردی

با بررسی پژوهش‌های پیشین، در این مقاله سعی بر آن است تا با معرفی کارآفرینی راهبردی به‌عنوان یک شایستگی کلیدی در سازمان، به صورت عملی شیوه‌ای جهت اعمال و به‌کارگیری آن در سازمان ارائه شود.

در اینجا تعدادی از تحقیقات انجام‌گرفته برای تعیین ابعاد و شاخص‌های کارآفرینی راهبردی و مزیت رقابتی مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۱: ابعاد کارآفرینی راهبردی در مدل‌های ارائه شده

شماره منبع	ابعاد/عناصر مدل	تعریف کارآفرینی راهبردی
۱۶	۱. نوآوری ۲. شبکه‌ها ۳. جهانی‌سازی ۴. یادگیری سازمانی ۵. رشد ۶. تیم مدیریت عالی و دولت	اقدام کارآفرینانه با چشم‌انداز راهبردی
۱۴	۱. نوآوری ۲. ائتلاف‌ها و شبکه‌های بیرونی ۳. جهانی‌سازی ۴. منابع و یادگیری سازمانی	تلفیق کارآفرینی و راهبرد برای طراحی و اجرای راهبردهای کارآفرینانه خلق ثروت
۱۳	۱. به‌کارگیری خلاقیت و توسعه نوآوری ۲. اداره منابع به‌طور راهبردی ۳. رهبری و فرهنگ کارآفرینانه ۴. طرز فکر کارآفرینانه	پیگیری عملکرد برتر شرکت از طریق فعالیت‌های هم‌زمان فرصت‌جویی و مزیت‌جویی
۱۵	۱. نوآوری مستمر ۲. تغییرات در فعالیت‌های سازمانی ۳. ساختار سازمانی ۴. فرهنگ سازمانی ۵. توازن بین رفتارهای جست‌وجوی فرصت و مزیت	اقدامات شرکت در زمان استفاده از نوآوری‌های جدید ناشی از تلاش خود تا به‌طور مستمر فرصت‌ها را بررسی و کشف کند
۱۸	۱. نوآوری همکارانه ۲. طرز تفکر مدیریتی برای توانمندی‌های بیشتر ۳. توازن بین رفتارهای جست‌وجوی فرصت و مزیت	پیگیری عملکرد برتر شرکت از طریق فعالیت‌های هم‌زمان فرصت‌جویی و مزیت‌جویی
۲۸	تبادل بین اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها به‌طور هم‌زمان	بهره‌برداری از مزیت‌های رقابتی موجود و کشف نوآوری‌های زیربنایی مزیت‌های رقابتی آینده
۲۰	۱. شناسایی فرصت ۲. نوآوری ۳. ریسک‌پذیری ۴. انعطاف‌پذیری ۵. چشم‌انداز ۶. رشد ۷. مدیریت منابع ۸. توانمندی پویا	فرایند تلاش شرکت برای شناسایی فرصت‌ها با بیشترین پتانسیل خلق ارزش از طریق اجزای کارآفرینانه و بهره‌برداری از آنها با اقدامات راهبردی
۱۰	۱. منابع ۲. قابلیت‌ها ۳. راهبرد ۴. کارآفرین ۵. محیط ۶. ساختار سازمانی	اقدامات کارآفرینانه با جهت‌گیری مدیریت راهبردی است
۲۱	۱. ورودی‌ها: عوامل محیطی، منابع سازمانی، منابع فردی ۲. فرایند: هماهنگ‌سازی منابع ۳. خروجی‌ها: ایجاد ارزش برای مشتری، مزیت رقابتی، ایجاد ثروت و سایر منافع	خلق ارزش و ثروت از طریق استفاده از فرصت‌ها برای کسب مزیت رقابتی

کلیدی نقش ریشه مزیت رقابتی را ایفا می‌کند که محصولات کلیدی<sup>۵</sup> از آنها نشات می‌گیرد [۹].

با توجه به این دو نکته می‌توان بر روی کارآفرینی به‌عنوان شایستگی کلیدی سازمان و خالق مزیت رقابتی پایدار تمرکز ویژه‌ای نمود.

#### ۴-۲- رابطه بین کارآفرینی راهبردی و مزیت رقابتی و خلق ثروت

در مورد رابطه بین کارآفرینی راهبردی و مزیت رقابتی، با توجه به تحقیقی که توسط علی رضاییان و دکتر محمد نائیچی انجام گرفت، نتایج نشان داد که کارآفرینی راهبردی اثر قابل‌توجهی بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی دارد [۴]. کارآفرینان قادرند از طریق کارآفرینی راهبردی فرصت‌های موجود را شناسایی کرده و سپس با توسعه مزایای رقابتی برای

با توجه به جدول شماره ۱ و بررسی مدل‌ها و پژوهش‌های پیشین و تجمیع موارد قوت آنها و کاستن ضعف‌ها و نقایبشان، مدل پیشنهادی این پژوهش بر مبنای توسعه مدل ایرلند و همکاران (۲۰۱۱) ارائه می‌گردد.

برای آنکه مهارتی را بتوان شایستگی اصلی شرکت نامید همل و پراهالاد، سه شرط برشمردند: اول اینکه آن مهارت یا ویژگی کسب‌وکار به شرکت امکان دسترسی به بازارهای متنوعی را بدهد؛ دوم اینکه آن مهارت ارزش ویژه‌ای برای مشتریان ایجاد کند؛ و سوم اینکه این مهارت یکتا باشد و تقلید آن برای رقبا دشوار باشد. مهم‌ترین جنبه شایستگی اصلی این است که بتوان از آن برای ورود به بازارهای مصرف متنوعی استفاده کرد. شایستگی اصلی می‌باید به مشتریان از نظر هزینه پایین‌تر یا کیفیت بالاتر به مشتریان سود برساند.

از دیدگاه هامل و پراهالاد<sup>۴</sup>، در شرکت‌های بزرگ، شایستگی

### شایستگی کلیدی

#### • تجزیه و تحلیل و جمع‌بندی مفهوم و مولفه‌های کارآفرینی راهبردی

کارآفرینی راهبردی، تلفیقی از کارآفرینی و مدیریت راهبردی است. به کمک کارآفرینی راهبردی می‌توان فرصت‌های موجود را با ورود نوآوری به سازمان به مزیت رقابتی پایدار تبدیل کرد. به دنبال آن، با ایجاد مزیت رقابتی، عملکرد شرکت و سازمان را به گونه‌ای می‌توان بهبود داد که با بهره‌گیری از این مزیت، برای سازمان خلق ثروت نمود.

با توجه به مبانی نظری و نتایج پژوهش‌های بررسی شده در این مقاله، می‌توان استنباط کرد که کارآفرینی راهبردی اثر قابل توجهی بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی دارد. کارآفرینان قادرند از طریق کارآفرینی راهبردی فرصت‌های موجود را شناسایی کرده و سپس با توسعه مزایای رقابتی برای بهره‌برداری از آنها ایجاد ثروت نمایند.

#### • تجزیه و تحلیل و جمع‌بندی مقایسه مدل‌های کارآفرینی راهبردی با یکدیگر

در مجموع، با بررسی و مقایسه مدل‌های کارآفرینی راهبردی که مهم‌ترین آنها در جدول شماره ۱ ارائه و مقایسه شده است، به این نتیجه می‌رسیم که:

#### الف) نتایج منتج از بررسی ادبیات و تحلیل‌های تئوریک

۱- محیط پیچیده امروزی با مفاهیم تغییر، رقابت، نوآوری، سرعت، سازگاری و انعطاف‌پذیری عجین شده است؛ بنابراین، شرکت‌ها و سازمان‌های امروزی باید انعطاف‌پذیر، راهبردی و کارآفرین باشند.

۲- کارآفرینی راهبردی تعریف فعالیت‌های کارآفرینی با یک چشم‌انداز راهبردی است

۳- تفکر کارآفرینانه بر ژرف‌نگری نسبت به آینده متمرکز است و دربرگیرنده فرآیندی است که سناریوهای متفاوت را می‌سازد؛ بنابراین فرهنگ کارآفرینانه و تفکر کارآفرینانه به‌طور تفکیک‌ناپذیری همبستگی نزدیکی دارند. مدیران و رهبران، مسئول توسعه و پرورش یک فرهنگ کارآفرینانه-تفکر کارآفرینانه هستند تا کارآفرینی راهبردی بتواند با موفقیت استفاده شود.

بهره‌برداری از آنها ایجاد ثروت نمایند؛ بنابراین با به‌کارگیری کارآفرینی راهبردی می‌توان به مزیت رقابتی دست‌یافت و ثروت و ارزش ایجاد کرد.

کارآفرینی، به شناسایی فرصت‌های بالقوه و جدید، ارزیابی و بهره‌برداری از آنها و مدیریت راهبردی به‌عنوان عاملی جهت تبدیل این فرصت‌ها به مزیت رقابتی درک می‌شود [۶]. مجموع ابعاد مدیریت راهبردی باعث بهبود در عملکرد کارآفرینی و توسعه مولفه‌های آن یعنی پیشگامی، رقابت‌پذیری و نوآوری و خلاقیت در سازمان می‌گردد. کارآفرینان راهبردی قادرند از طریق شناخت فرصت‌ها و سپس توسعه مزایای رقابتی برای بهره‌برداری از آنها ایجاد ثروت نمایند.

کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها دو جوهره اصلی ایجاد ثروت از طریق کارآفرینی است و این امکان‌پذیر نخواهد بود مگر اینکه سازمان‌ها یک مزیت رقابتی گرچه به‌صورت موقت برای خود ایجاد نمایند که این مهم تنها در بستر مدیریت راهبردی میسر خواهد شد [۱۳].

مزیت رقابتی، توانایی شرکت در جلب مشتریان نسبت به رقبا با تکیه بر قابلیت‌ها و رفتارهای سازمانی است [۷]. شرکتی که مزیت رقابتی بدست می‌آورد نسبت به رقبایش ارزش اقتصادی بیشتری خلق می‌کند. در این صورت دستیابی به مزیت رقابتی بسیار سهل‌تر خواهد بود.

عناصر فرهنگ کارآفرینی به شرح زیر است؛ خطر کردن، فعال بودن در یک محیط نامشخص، جستجوی فرصت‌ها و مزایا، انعطاف‌پذیری، تنوع، رقابت در محیط پیچیده. رفتار رهبری کارآفرینی بر مبنای هماهنگی منابع و کارگردانی آنها به سمت اهداف است.

شومپتر با تأکید بر اهمیت نوآوری در چارچوب پویایی بازار در مطالعات موردنظر خود به توضیح یک فرایند که در آن ارزش‌های قدیمی به‌طور مداوم حذف و ارزش تازه ایجاد می‌کند و در نتیجه ساختار اقتصادی به‌طور مداوم تغییر کرده و عامل این تغییر شکل دادن به محیط رقابت در این ساختار و ایجاد قدرت رقابت با شرکت‌ها است [۲۱].

پورتر بیان کرد که نوآوری و مزیت رقابتی به یکدیگر وابسته است و شرکت‌ها مزیت رقابتی را از طریق درک روش‌های جدید در زنجیره ارزش برای ارائه ارزش‌ها به مشتریان بوجود می‌آورند.

#### ۴-۳- تجزیه و تحلیل یافته‌ها و ارائه مدل توسعه‌یافته یکپارچه‌سازی مدیریت راهبردی و کارآفرینی با تمرکز بر

ایجاد مزیت رقابتی دانسته‌اند؛ در صورتی که، همان‌طور که در تعریف شایستگی کلیدی اشاره شد، تا زمانی که فعالیتی به صورت مستمر در سازمان به کارگیری و اجرا نشود، نمی‌تواند به‌عنوان مزیت رقابتی تلقی گردد. بنابراین به کارگیری خلاقیت در دفعات محدود بدون تمرکز و سرمایه‌گذاری بر آن نمی‌تواند به مزیت رقابتی منجر گردد.

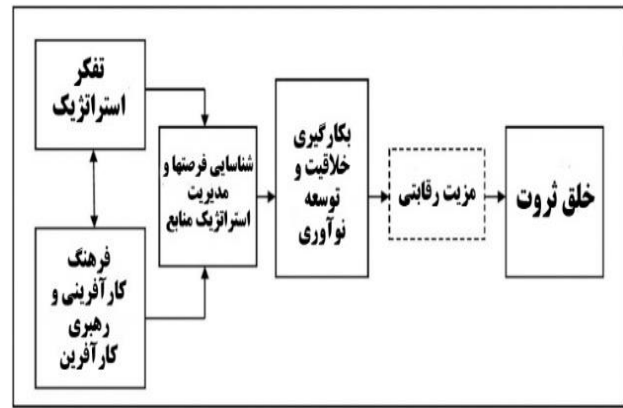
۳- در الگوی ایرلند و همکاران [۲۱]، به‌صورت مشخص به کارآفرینی راهبردی اشاره نشده است. کماینکه در مورد رابطه بین کارآفرینی راهبردی و مزیت رقابتی، پژوهش‌های نظری انجام‌شده نتایج حاکی از آن است که کارآفرینی راهبردی اثر قابل توجهی بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی دارد [۴].

۴- براساس نظر خبرگان، ضعف همه مدل‌ها اینست که در آنها نشان داده نشده است که کارآفرینان قادرند که از طریق کارآفرینی راهبردی، فرصت‌های موجود را شناسایی و با به‌کارگیری خلاقیت و نوآوری ایجاد ثروت نمایند.

#### • ارائه مدل پیشنهادی توسعه‌یافته یکپارچه‌سازی مدیریت راهبردی و کارآفرینی با تمرکز بر شایستگی کلیدی

براساس بررسی‌های انجام‌شده توسط محققین و همچنین نتایج بدست‌آمده از جدول شماره ۱ با توجه به مفاهیم، ابعاد و اجزای مدل‌های ارائه‌شده، پذیرفته‌شده‌ترین مدل در حوزه کارآفرینی راهبردی، مدل ایرلند و همکاران است که در سال ۲۰۱۱ ارائه شده است. البته باین وجود، این مدل با توجه به مواردی که در بندهای الف و ب بخش قبلی به آن اشاره شد، دارای نواقص اساسی است و با توسعه مدل ایرلند و همکاران (۲۰۱۱)، مدل جدیدی ارائه شد که ضمن داشتن نقاط قوت مدل کارآفرینی راهبردی ایرلند و همکاران، نقاط ضعف آن پوشش داده شده و به‌عنوان مدلی جدید و توسعه‌یافته مطرح می‌گردد. آزمون این مدل از طریق اخذ نظر خبرگان حوزه‌های تخصصی مدیریت راهبردی، کسب‌وکار و کارآفرینی و با انجام مصاحبه عمیق با پانزده نفر از آنها و پس از اعمال اصلاحات مدنظر آنها، مورد تأیید قرار گرفته است.

حال با توجه به نتایج فوق، می‌توان به طراحی مدل مطابق شکل شماره ۲ پرداخت.



شکل ۱: مدل کارآفرینی استراتژیک ایرلند و همکاران [۲۱]

۴- هر دو کارآفرینی و مدیریت راهبردی بر استفاده از فرصت‌ها و تطبیق با تغییر تمرکز دارد. بر این اساس، یکی از مشخص‌ترین پیوندها، پیوند بین کارآفرینی و مدیریت راهبردی فرصت‌ها است. ۵- به کارگیری خلاقیت و نوآوری و تفکر خلاق زمانی که با شناسایی فرصت‌ها و مدیریت راهبردی منابع همراه گردد، شایستگی کلیدی را برای سازمان و یا شرکت به ارمغان خواهد آورد. بنابراین، تمرکز بر کارآفرینی راهبردی به‌عنوان شایستگی کلیدی سازمان معیاری حیاتی هم در توسعه پایدار و هم در ارتقای مزیت رقابتی بلندمدت است.

۶- شرکتی که مزیت رقابتی بدست می‌آورد، نسبت به رقبایش ارزش اقتصادی بیشتری خلق کرده است و در نتیجه تولید ثروت می‌نماید.

۷- بنابراین به کارگیری خلاقیت در دفعات محدود بدون تمرکز و سرمایه‌گذاری بر آن نمی‌تواند به مزیت رقابتی منجر گردد؛ بلکه بایستی با حمایت مستمر و مداوم مدیران عالی سازمان تبدیل به شایستگی کلیدی شده و از این رهگذر تبدیل به مزیت رقابتی پایدار می‌گردد.

#### ب) نتایج منتج از مقایسه مدل‌های مختلف در جدول شماره ۱ و بررسی نقاط قوت و ضعف آنها و همچنین نظر اخذشده از خبرگان در مصاحبه‌های عمیق

۱- ضعفی که در تعدادی از مدل‌ها وجود دارد این است که خلاقیت و توسعه نوآوری به‌صورت مستقل دیده‌شده است؛ در صورتی که براساس نتایج حاصله از مطالعات نظری و همچنین نظر خبرگان، به کارگیری خلاقیت، بخشی از ویژگی‌های کارآفرینی است و کارآفرینی به‌صورت بالقوه این ویژگی را به همراه خود ایجاد می‌کند.

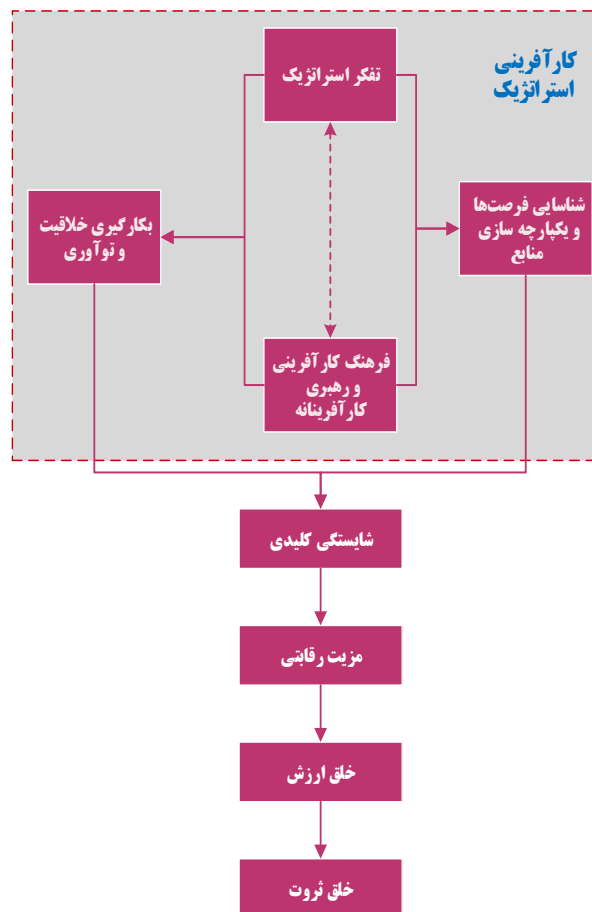
۲- یکی از نقایصی که در تعدادی از مدل‌ها وجود دارد این است که آنها کلی‌گویی کرده و نتیجه به کارگیری خلاقیت و نوآوری را

کارآفرینی و مدیریت راهبردی و به‌منظور درک چگونگی خلق ارزش از طریق بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه موجود در محیط خارجی و توسعه مزیت رقابتی در شرکت‌ها و سازمان در سالیان اخیر جایگاه ویژه‌ای در ادبیات کارآفرینی به خود اختصاص داده است. کارآفرینی راهبردی که نقشی مهم در محیط‌های بسیار آشفته دارد، فعالیت‌های راهبردی را با فعالیت‌های کارآفرینی ادغام می‌کند. هدف از کارآفرینی راهبردی ایجاد مزایای رقابتی مستمری است که منجر به حداکثر خلق ارزش می‌شود. کارآفرینی راهبردی تعریف فعالیت‌های کارآفرینی است از دیدگاه راهبردی که کمک می‌کند تا شرکت‌ها عملکرد و مزیت رقابت پایدار خود را از طریق افزایش سودآوری و یا سهم بازار توسعه دهند؛ بنابراین، هم شرکت‌های جدید و هم شرکت‌های باسابقه طولانی که امروز و فردا تمایل به کسب مزیت رقابت دارند باید یاد بگیرند که چگونه کارآفرینی را با مدیریت راهبردی ادغام کنند.

این مقاله ضمن ارائه مدل توسعه‌یافته کارآفرینی راهبردی، با تمرکز بر شایستگی کلیدی در سازمان، مروری بر مطالعات کارآفرینی راهبردی داشته و از این زاویه می‌تواند نقش بسزایی در آشنایی و شناخت عملی‌تر این مفهوم در میان دو گروه پژوهشگران و مدیران ایفا کند.

## ۶- پیشنهاد

رهبران شرکت‌ها و سازمان‌ها برای ایجاد ارزش و خلق ثروت بیشتر، باید از نظر راهبردی کارآفرین باشند. یک رهبری راهبردی کارآفرینانه ابتدا باید گرایش به کارآفرینی را در مجموعه خود ایجاد و سپس نوعی توازن میان رفتار راهبردی کارآفرینانه و جست‌وجوی کارآفرینانه برقرار کند که حاصل این دو مرحله به نوآوری مداوم در شرکت و کارآفرینی راهبردی در سازمان خواهد انجامید.



شکل ۲: مدل توسعه‌یافته کارآفرینی راهبردی، با تمرکز بر شایستگی کلیدی

مدل توسعه‌یافته پیشنهادی، مشابه الگوی ایرلند دارای دو بعد اصلی یعنی ۱- تفکر و مدیریت راهبردی و ۲- فرهنگ کارآفرینی و مدیریت کارآفرین است. با این تفاوت که به‌کارگیری نوآوری را بخشی از نتایج تفکر کارآفرین در سازمان به حساب آورده است. علاوه‌تاکید در این مدل بر آن است که تا مدیریت راهبردی به‌عنوان شایستگی کلیدی در سازمان مطرح نباشد، نمی‌تواند به مزیت رقابتی پایدار تبدیل گردد.

## ۵- نتیجه‌گیری

مقوله کارآفرینی راهبردی به‌عنوان ترکیبی از اصول ابتدایی

## فهرست منابع

- [۱] رابینز، استفان پی؛ کالتر، ماری (ترجمه: محبی، حسین)؛ مدیریت، آثار فکر، ۱۳۹۳.
- [۲] آزادی، عباس؛ منصوری، بتول؛ "کارآفرینی و توسعه پایدار"، کنفرانس ملی رویکردهای نوین در علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری، ۱۳۹۴.
- [۳] فرد آر، دیوید (ترجمه: پارسایان، علی)؛ مدیریت استراتژیک، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۹۴.
- [۴] رضائیان، علی؛ نائیجی، محمدجواد، "هوش فرهنگی در تعامل با کارآفرینی استراتژیک"، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۹، ۱۳۹۱.
- [۵] ضرابیان، فروزان؛ حائری، مصطفی؛ "بررسی میزان کارآفرینی و رابطه آن با خلاقیت در دانش آموزان (مطالعه موردی: دبیرستان ولیعصر شاردن شهرستان سرپاز - سال تحصیلی ۹۵-۹۴)"، ماهنامه علوم انسانی اسلامی، ۱۳۹۵.
- [۶] قناتی، سوسن؛ کردنائیج، اسداله؛ یزدانی، حمید؛ "بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در دانشگاه تهران"، فصلنامه توسعه کارآفرینی، دوره ۳، شماره ۱۰، صص ۱۳۳-۱۱۵، ۱۳۸۹.
- [7] Barney, j. B.; "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, Vol. 17, Issue 1, pp. 99-120, 1991.
- [8] Bonn, Ingrid; "Developing strategic thing as a core competency", Management Decision, Vol. 39, No. 1, 2008.
- [9] Prahalad, CK; Hamel; G.; "Strategy as a field of study: why search for a new paradigm?", Strategic Management Journal, Vol. 15, 1994.
- [10] Cruz, P.; Neto, L.N.F.; Munoz-Gallego, P.; Laukkanen, T.; "Mobile banking rollout in emerging markets: evidence from Brazil", International Journal of Bank Marketing, Vol. 28, No. 5, pp. 342-71, 2010.
- [11] Fred R.; D.; "How to Analyze a Strategic Management Case", Proceedings of the 2005 SAM International Management Conference in Las Vegas, NV in April 2005.
- [12] Day, J. D.; Wendler, J. C.; "The new economics of organization", The McKinsey Quarterly, Vol. 1, pp. 5-18, 1998.
- [13] Dess, G. G.; Ireland, R. D.; Zahra, S. A.; Floyd, S. W.; Janney, J. J.; Lane, P. J.; "Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship", Journal of Management, Vol. 29, Issue 3, pp. 351-378, 2003.
- [14] Hitt, M. A.; Bierman, L.; Shimizu, K.; Kochhar, R.; "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective", Academy of Management Journal, Vol. 44, pp. 13-28, 2001.
- [15] Ireland, D.; Webb, J.; "Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation", Business Horizons, Vol. 50, pp. 49-59, 2007.
- [16] Ireland, R. D.; Hitt, M. A.; Camp, S. M.; Sexton, D. L.; "Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation", Strategic Management Journal, Vol. 22(Special Issue), pp. 479-491, 2001.
- [17] Prahalad, K. C.; Bettis, A. R.; "The dominant logic: A new link between diversity and performance", Strategic Management Journal, 1986.
- [18] Ketchen, DJ Jr.; Hult, TGM; Slater, SF.; "Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view", Strategic Management Journal, Vol. 28, Issue 4, pp. 961-964, 2007.
- [19] Kirzner, I.M.; "Creativity and/or Alertness: A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur", the Review of Austrian Economics, 1999.
- [20] Kyrgidou, L. P.; Petridou, E.; "The effect of competence exploration and competence exploitation on strategic entrepreneurship", Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 23, Issue 6, pp. 697-713, 2011.
- [21] Hitt, M. A.; Ireland, D. R.; Sirmon, D.; Chery, T.; "Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, rganizations, and Society", Academy of Management Perspectives, 2011.
- [22] Monsen, E.; Wayne Boss, R.; "The Impact of Strategic Entrepreneurship Inside the Organization: Examining Job Stress and Employee Retention", Entrepreneurship Theory and Practice (ET&P), Vol. 33, Issue 1, pp. 71-104, 2009
- [23] Abousalem, N.; "A Comprehensive Review of Strategic Entrepreneurship Research: Integration and Implications for Organizational Studies", haskayne school of business, Calgary, Alberta, 2014.
- [24] Perry-Smith, J. E.; Shalley, C. E.; "The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective", Academy of Management Review, Vol. 28, No. 1, pp. 89-106, 2003.
- [25] Porter, M. E.; *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, the Free Press, 1980.
- [26] Schoonhoven, C. B.; Romanelli, E.; *The entrepreneurship dynamic: Origins of entrepreneurship and the evolution of industries*, Stanford, CA: Stanford University Press, 2001.



- [27] Toffler, A.; *Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century*, Bantam Books, 1991.
- [28] Webb, W. J.; Ketchen, D.; Ireland, D. R.; “*Strategic entrepreneurship within family controlled firms: Opportunities and challenges*”, *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 1, Issue 2, 2007.

