

بررسی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی صنایع غذایی شهرستان شیراز از دیدگاه مدیران

دکتر مهدی ابراهیمی نژاد*

هانیه قادری**

چکیده

در محیط رقابتی امروز، سازمان‌ها با چالش‌های زیادی رو به رو هستند. میزان تغییر در محصولات جدید، فناوری‌ها و تغییر در ترجیحات مصرف‌کنندگان به شدت افزایش یافته است. بقا در چنین محیط‌هایی تنها از طریق به‌دست آوردن عملکرد سازمانی برتر امکان‌پذیر است که لازمه آن توجه به عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی است. یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی، برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه است. هدف این مقاله بررسی تأثیر ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه، شامل رویکرد کارآفرینانه، کاوش محیطی، مشارکت در برنامه‌ریزی و انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی بر عملکرد سازمانی در صنایع غذایی شهرستان شیراز است. جامعه آماری تحقیق، ۹۰ نفر از مدیران ارشد صنایع غذایی در شهرستان شیراز می‌باشند. از پرسشنامه استاندارد برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از طریق مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار PLS انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد به جز کاوش محیطی، سایر ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه بر عملکرد تأثیر مثبت و معنی‌دار می‌گذارد.

واژه‌های کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه، عملکرد، صنایع غذایی

مقدمه

در دنیای امروز که شاهد تغییر و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط با تلاطم و عدم اطمینان زیادی مواجه است. رقابت، شدت زیادی پیدا کرده و چرخه عمر کسب و کارها و محصولات کوتاه‌تر شده است (Kroeger, 2007:6). بقا در چنین

* دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه شهید باهنر کرمان

** نویسنده مسئول - کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی، دانشگاه شهید باهنر کرمان ghaderi_sh@ui.ac.ir

محیط‌هایی تنها از طریق به‌دست آوردن عملکرد سازمانی برتر امکان‌پذیر است که لازمه آن توجه به عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی است. در این راستا، برنامه‌ریزی استراتژیک و کارآفرینی شرکتی، از جمله عواملی است که به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند (Kroeger, 2007:7).

هدف هر دو حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک و کارآفرینی شرکتی، بهبود عملکرد و رشد سازمان بوده و هر دو به دنبال ایجاد سازگاری با تغییرات محیطی و بهره‌برداری از فرصت‌ها در جهت خلق ثروت می‌باشند (Kroeger, 2007:7). محققان بر لزوم تلفیق تفکر استراتژیک و کارآفرینانه تأکید نموده و بیان کرده‌اند مدیران باید با رویکردی کارآفرینانه به تدوین استراتژی‌ها بپردازند؛ زیرا تفکر استراتژیک کارآفرینانه اثر هم‌افزایی بر عملکرد سازمانی دارد (Wicklund & Shepherd, 2005; Barringer & Bluedorn, 1999). این امر موجب شکل‌گیری اصطلاح جدیدی در ادبیات مدیریت استراتژیک و کارآفرینی تحت عنوان برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه شده است.

برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه، برنامه‌ریزی استراتژیک با رویکردی کارآفرینانه است؛ به طوری که اقداماتی که در تدوین برنامه استراتژیک صورت می‌گیرد به ارتقای کارآفرینی شرکتی کمک می‌کند. اگر چه در پژوهش‌های متعددی، تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک و رویکرد کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی به صورت جداگانه بررسی شده است اما در رابطه با تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه بر عملکرد، تحقیقی صورت نگرفته است. در این پژوهش، جهت از بین بردن خلأ مذکور، تأثیر ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه شامل رویکرد کارآفرینانه، کاوش محیطی، مشارکت در برنامه‌ریزی و انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی بر عملکرد صنایع غذایی شهرستان شیراز بررسی شده است. همچنین با توجه به اینکه در بسیاری از تحقیقات، تأثیر محیط خارجی سازمان بر انتخاب‌های استراتژیک شرکت تأیید شده است، سعی شده است تأثیر عدم اطمینان محیطی نیز، بر رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه و عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. صنایع غذایی از جمله صنایع زودبازده و دارای ارزش افزوده بالا است که جدا از اهمیت حیاتی آن، دارای جنبه‌های اقتصادی گسترده‌ای نیز می‌باشد. از نظر کاربردی، این تحقیق می‌تواند گامی مؤثر در کمک به مدیران صنایع غذایی شهرستان شیراز، برای برنامه‌ریزی بهتر جهت بهبود عملکرد سازمانی باشد.

پیشینه تحقیق و چارچوب نظری

نویسندگان و اندیشمندان مدیریت، هر کدام تعریف خاصی از برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه داده‌اند. شاید بتوان همه آنها را در این تعریف خلاصه کرد که برنامه‌ریزی استراتژیک «فرآیندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلندمدت، با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی» (مبینی دهکردی، سلمانپور خویی، ۱۳۸۵: ۱۸۸). کارآفرینی شرکتی شامل اقدامات و نگرش‌های مختلفی است که توانایی شرکت برای ریسک‌پذیری و بهره‌برداری از فرصت‌ها و نوآوری را افزایش می‌دهد (Mcfadzean, O'Lughlin, Saw, 2005). بارینگر و بلوژن^۱ (۱۹۹۹) و اینتریالگو و همکاران (۲۰۰۰) در بررسی رابطه بین کارآفرینی و مدیریت استراتژیک، پنج بعد مربوط به برنامه‌ریزی استراتژیک را که بیشترین ارتباط را با کارآفرینی شرکتی دارند، شناسایی کرده‌اند. این ابعاد، عبارتند از: کاوش محیطی، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، افق برنامه‌ریزی، مشارکت در برنامه‌ریزی و شیوه‌های کنترل. نتایج تحقیق امیری و نائیجی (۱۳۸۹) و کریمیان و همکاران (۱۳۹۱) نیز نشان داده است که این ابعاد پنج‌گانه بر کارآفرینی شرکتی تأثیر مثبت دارد. گاتنیا و همکاران^۲ (۲۰۱۱) برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه را برنامه‌ریزی استراتژیک با رویکردی کارآفرینانه تعریف کرده‌اند. یعنی، اقداماتی که در تدوین برنامه استراتژیک صورت می‌گیرد به گونه‌ای است که به ارتقای کارآفرینی شرکتی کمک می‌کند. برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه، تمایل شرکت را به جست‌وجوی استراتژیک فرصت‌های کارآفرینانه جهت دست‌یابی به رشد و مزیت رقابتی نشان می‌دهد. گاتنیا و همکاران (۲۰۱۱)، پنج بعد برای برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه در نظر گرفته‌اند. این ابعاد عبارتند از: رویکرد کارآفرینانه، کاوش محیطی، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، افق زمانی برنامه‌ریزی و مشارکت در برنامه‌ریزی. در این پژوهش، تأثیر چهار بعد از ابعاد پنج‌گانه برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه بر عملکرد مورد بررسی قرار می‌گیرد.

رویکرد کارآفرینانه

رایج‌ترین مفهوم برای تحلیل کارآفرینی در سطح سازمان، رویکرد کارآفرینانه است. رویکرد کارآفرینانه به فرآیندها، اقدامات و تصمیماتی اطلاق می‌شود که منجر به ایجاد یک

1-Barringer & Bluedorn

2-Gathenya et al.

موجودیت جدید می‌شود و دارای سه بعد اصلی نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی است (Aykol & Yener, 2008: 232). نوآوری به معنای تمایل به خلق و حمایت از ایده‌های جدید، فرآیندهای خلاق و رها کردن فناوری و اقدامات تثبیت شده است. ریسک‌پذیری به معنی انجام اقدامات جسورانه مانند سرمایه‌گذاری در بازارهای جدید و ناشناخته، تعهد منابع برای سرمایه‌گذاری‌هایی با پیامدهای نامشخص و یا استقراض بیش از حد می‌باشد. پیشگامی نیز، به معنی جست‌وجوی فرصت‌ها و داشتن دیدگاه آینده‌نگر می‌باشد که منجر به معرفی محصولات جدید، قبل از رقبا می‌شود (Okhomiya, 2001: 6). نتایج برخی از تحقیقات تجربی نشان می‌دهد بین رویکرد کارآفرینانه و سودآوری و درآمدزایی سازمان، رابطه مثبت وجود دارد. اما گروه دیگری از تحقیقات، این رابطه مثبت را در نیافته‌اند. برای مثال، اسمارت و کونانت^۱ (۱۹۹۴) رابطه معنی‌داری بین رویکرد کارآفرینانه و عملکرد مشاهده نکردند. به اعتقاد هارت^۲ (۱۹۹۲) نیز استراتژی‌های کارآفرینانه تحت شرایط معینی حتی ممکن است منجر به عملکرد ضعیف‌تر شود. لامپکین و دس معتقدند که ممکن است عوامل درون سازمانی و برون سازمانی، رابطه بین رویکرد کارآفرینانه و عملکرد را تعدیل کند و به لزوم استفاده از چارچوب اقتضایی برای تعیین عوامل مؤثر بر رابطه بین رویکرد کارآفرینانه و عملکرد تأکید کرده‌اند (Bojica, Fuentes, Gomez-Gras, 2011: 329).

کاوش محیط

تدوین اهداف، یکی از بخش‌های اصلی مدیریت استراتژیک و کارآفرینی است. به منظور تدوین اهداف واقع‌بینانه، شناخت محیط داخلی و خارجی سازمان، ضروری است (Hay & Williamson, 1997). کاوش محیطی به عنوان یک اقدام مدیریتی برای آگاهی یافتن از رویدادها و روندهای موجود در محیط سازمان است. در دنیای کسب و کار امروز، موفقیت شرکت‌ها به میزان قابل توجهی به جمع‌آوری و پردازش اطلاعات مناسب و استفاده از آن در برنامه‌ریزی استراتژیک، بستگی دارد. با توجه به اینکه سازمان‌ها برای دستیابی به منابع کمیاب و با ارزش به محیط متکی هستند، محیط خارجی سازمان ممکن است مشکلات یا فرصت‌هایی را برای سازمان‌ها به همراه داشته باشد (Temtime,

1- Smart & Conant

2 -Hart

(2004). نتایج تحقیقات نیوگرن و همکاران^۱ (۱۹۸۴) نشان داده است شرکت‌هایی که در هنگام برنامه‌ریزی، ارزیابی محیط را مد نظر قرار می‌دهند، عملکرد بهتری نسبت به شرکت‌هایی که این امر را نادیده می‌گیرند، دارند. با توجه به یافته‌های اورپن^۲ (۱۹۹۴) نیز، شرکت‌هایی که دانش اساسی مربوط به محیط را در اختیار دارند، عملکرد بهتری نسبت به شرکت‌هایی که فاقد بینش محیطی در برنامه‌ریزی هستند، دارند: (Campbell, 2010: 35).

جایگاه مشارکت در برنامه‌ریزی

میزان مشارکت کارکنان در فعالیتهای برنامه‌ریزی راهبردی در یک شرکت، مفهوم جایگاه برنامه‌ریزی را نشان می‌دهد. سازمان‌ها دارای جایگاه برنامه‌ریزی عمیق یا سطحی می‌باشند. جایگاه عمیق برنامه‌ریزی حاکی از سطح بالای مشارکت کارکنان، اعم از کارکنان تمامی سطوح شرکت در فرآیند برنامه‌ریزی می‌باشد (کریمیان و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۵۱). محیط کسب و کار امروز، پیچیده و به سرعت در حال تغییر است؛ در نتیجه به منظور مقابله با آشفتگی و پویایی محیط، مشارکت دادن کارکنان سطوح مختلف در برنامه‌ریزی، ضرورت یافته است (Antonicic & Hisrich, 2004). آکوف^۳ (۱۹۷۰) بر لزوم مشارکت مدیرانی که در برنامه‌ریزی در قبال دستیابی به نتایج مسئول هستند، تأکید دارد. به عقیده وی کارکنان ستادی به تنهایی قادر به برنامه‌ریزی نیستند، لذا به منظور اثربخشی برنامه‌ریزی، مشارکت کارکنان صف در برنامه‌ریزی ضروری است. بر اساس تحقیقات آرام و کاون^۴ (۱۹۹۰) مشارکت مدیران سطوح پایین در برنامه‌ریزی، حتی در شرکت‌های کوچک نیز ضروری است. آنها اذعان داشته‌اند یکی از دلایل عدم اثر بخشی برنامه استراتژیک و سودآوری محدود، عدم مشارکت مدیران سطوح پایین‌تر در برنامه‌ریزی است. نتایج تحقیقات پرایس^۵ (۲۰۰۹) نیز نشان داده است که تعهد مدیریت ارشد نسبت به برنامه‌ریزی و مشارکت دادن مدیران سطوح پایین‌تر در برنامه‌ریزی، لازمه اثر بخشی آن است (Campbell, 2010: 24).

1-Newgren et al.

2- Orpen

3 -Ackoff

4-Aram & Cowen

5-Price

انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی

انعطاف‌پذیری در برنامه استراتژیک سازمان به معنی قابلیت تغییر برنامه استراتژیک به هنگام ظهور تهدیدها و فرصت‌ها است. شواهد زیادی مبنی بر وجود رابطه مستقیم بین انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی و عملکرد شرکت وجود دارد. از نظر کوکالیس (۱۹۸۹) شرکت‌ها به منظور رقابت مؤثر و برخورداری از عملکرد بالا، به دلیل تغییرات مکرر در محیط کسب‌وکار، نیازمند سیستم‌های برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر هستند. نتایج تحقیقات فردریکسن و همکاران^۱ (۱۹۸۹) و سویت^۲ (۱۹۸۹) نشان داده است که شرکت‌های کارآفرین به منظور دستیابی به موفقیت، از سیستم‌های برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر برای مدیریت تغییرات محیطی استفاده می‌کنند (Entrialgo and et al., 2000: 429). به عقیده اوریگان و قبادیان^۳ (۲۰۰۴) به منظور رشد و بقا در محیط‌های نامطمئن و پیچیده، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی استراتژیک ضروری است. کلارکین و روزا^۴ (۲۰۰۵) نیز معتقدند به دلیل وجود نیروهای رقابتی، سازمان‌ها به منظور برخورداری از عملکرد موفقیت‌آمیز، نیازمند انعطاف‌پذیری در برنامه استراتژیک خود هستند (Kroeger, 2007: 71, 103).

عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی یکی از مهم‌ترین سازه‌های مورد بحث در پژوهش‌های مدیریتی است و بدون شک مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت در شرکت‌های تجاری به حساب می‌آید. به طور کلی، شاخص‌های عملکرد سازمانی به دو دسته عینی و ذهنی قابل تقسیم است. شاخص‌های عینی عملکرد سازمانی، شاخص‌هایی است که به صورت کاملاً واقعی و بر اساس داده‌های عینی اندازه‌گیری شود. از جمله شاخص‌های عینی عملکرد سازمانی، می‌توان به شاخص‌های سودآوری نظیر بازده دارایی، بازده حقوق صاحبان سهام، بازده سرمایه‌گذاری و سود هر سهم بازده اشاره کرد. شاخص‌های ذهنی عملکرد سازمانی بیشتر شاخص‌هایی را شامل می‌شود که بر مبنای قضاوت گروه‌های ذی‌نفع سازمان شکل می‌گیرد. از جمله این شاخص‌ها می‌توان به رضایتمندی مشتریان، رضایتمندی کارکنان، موفقیت در ارائه محصولات جدید و سایر موارد اشاره کرد (دعایی و همکاران، ۱۳۹۰). معمولاً صاحبان

1-Fredriksen et al.

2- Swift

3-O Regan & Ghobadian

4-Clarkin & Rosa

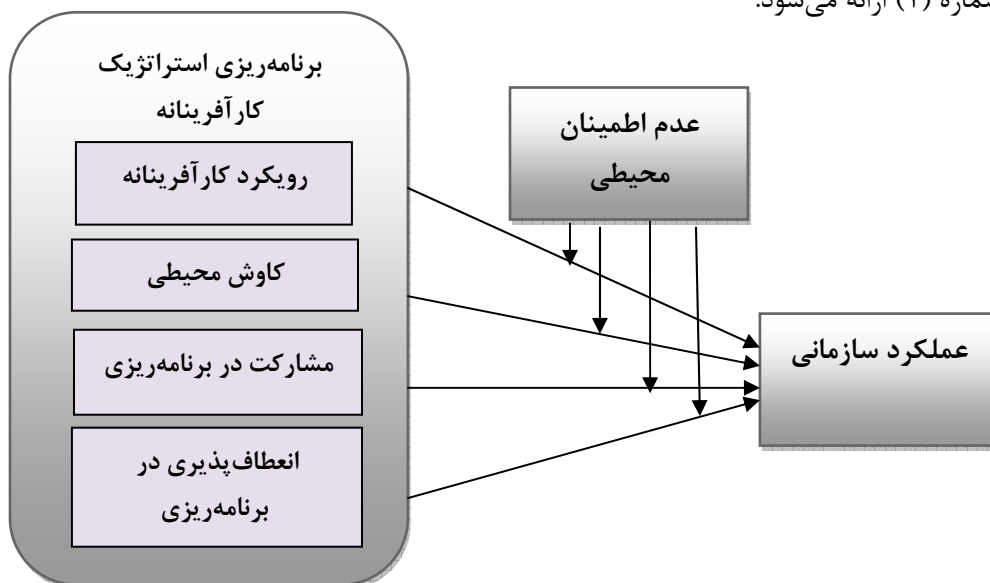
شرکت‌ها از ارائه اطلاعات واقعی مربوط به عملکرد سازمانی خود به محققان خودداری می‌کنند. از این رو در بسیاری از تحقیقات، از معیارهای ذهنی برای ارزیابی عملکرد استفاده شده است. به‌علاوه شواهد تحقیقی بسیاری نشان می‌دهد که ادراک مدیران از عملکرد شرکتشان، با نتایج ارزیابی عملکرد واقعی شرکت با معیارهای عینی کاملاً سازگار است (Dess & Beard, 1984). بدین جهت، در این تحقیق از معیارهای ذهنی برای ارزیابی عملکرد استفاده شده است.

محیط خارجی سازمان

در بسیاری از تئوری‌های مدیریتی، به اهمیت ویژه محیط خارجی سازمان اشاره شده است. در تحقیقات تجربی نیز ضمن تأیید تأثیر محیط خارجی سازمان بر انتخاب‌های استراتژیک، بیان شده است که محیط خارجی سازمان، رابطه بین استراتژی و عملکرد را تعدیل می‌کند (Wicklund & Shepherd, 2005: 77). شدت رابطه بین ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه و عملکرد در محیط‌های مختلف، متفاوت است. عدم اطمینان محیطی یکی از عوامل موقعیتی است که بر اهمیت هر یک از این چهار متغیر می‌افزاید. در واقع انتظار می‌رود با افزایش عدم اطمینان محیطی، شدت تأثیر هر یک از این چهار متغیر بر عملکرد افزایش یابد (Kroeger, 2007: 6). جهت دستیابی به بینش جامع‌تر در زمینه تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه بر عملکرد، توجه به محیط خارجی سازمان ضروری است.

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به توضیحات ارائه شده در مبانی نظری، مدل مفهومی پژوهش در شکل شماره (۱) ارائه می‌شود.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

با توجه به الگوی مفهومی پژوهش، فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر بیان می‌شود:

۱. رویکرد کارآفرینانه در برنامه‌ریزی استراتژیک با عملکرد رابطه دارد.
۲. کاوش محیط سازمان در برنامه‌ریزی استراتژیک با عملکرد رابطه دارد.
۳. مشارکت در برنامه‌ریزی استراتژیک با عملکرد سازمان رابطه دارد.
۴. انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی استراتژیک، با عملکرد سازمان رابطه دارد.
- ۵ (الف). عدم اطمینان محیطی رابطه بین رویکرد کارآفرینانه در برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد را تعدیل می‌کند.
- ۵ (ب). عدم اطمینان محیطی رابطه بین کاوش محیطی و عملکرد را تعدیل می‌کند.
- ۵ (ج). عدم اطمینان محیطی رابطه بین مشارکت در برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد را تعدیل می‌کند.
- ۵ (د). عدم اطمینان محیطی رابطه بین انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد را تعدیل می‌کند.

روش پژوهش

این پژوهش، از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی پیمایشی است. ابزار اندازه‌گیری پژوهش، پرسشنامه‌های استاندارد می‌باشد. روش نمونه‌گیری تحقیق، تصادفی ساده بوده و جامعه آماری پژوهش، مدیران ارشد شرکت‌های صنایع غذایی شهرستان شیراز می‌باشند. با توجه به فعال بودن ۹۰ شرکت صنایع غذایی در شهرستان شیراز و تصمیم به توزیع یک پرسشنامه در هر شرکت، تعداد اعضای جامعه آماری تحقیق ۹۰ نفر است که با استفاده از روش کوکران، تعداد ۷۳ مدیر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. تنها مدیران ارشد شرکت به دلیل اینکه از وضعیت شرکت مطلع‌تر هستند، اقدام به تکمیل پرسشنامه کردند. در نهایت تعداد ۶۶ پرسشنامه برگشت داده شد. متغیرهای پژوهش، برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه (رویکرد کارآفرینانه، کاوش محیطی، مشارکت در برنامه‌ریزی و انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی)، عدم اطمینان محیطی و عملکرد در نظر گرفته شد. متغیرهای مورد بررسی به همراه شاخص‌های آن در جدول شماره (۱) ارائه شده است. پرسشنامه‌های مورد استفاده برای سنجش متغیرها از تحقیق کروگر (۲۰۰۷) گرفته شده است. به رغم استاندارد بودن پرسشنامه‌ها، برای تأیید مجدد، روایی ابزار پژوهش توسط چند تن از اساتید مدیریت کارآفرینی تأیید شد. همچنین برای سنجش پایایی پرسشنامه، آزمون آلفای کرونباخ انجام شد. میزان آلفای کرونباخ محاسبه شده برای تمام متغیرها، بالاتر از ۰/۷ بود که بیانگر پایایی ابزار سنجش می‌باشد.

جدول ۱: ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه، عدم اطمینان محیطی و عملکرد و شاخص‌های آن

متغیر بررسی شده	شاخص بررسی شده	زیر شاخص‌ها و گویه‌ها
	رویکرد کارآفرینانه	ریسک‌پذیری: بازاریابی محصولات جدید، اجرای پروژه‌های همراه با ریسک بالا، برخورد تهاجمی برای بهره‌برداری حداکثر از فرصت‌های بالقوه نوآوری: افزایش خطوط محصول جدید، تغییر در خطوط محصول فعلی، انجام اقدامات جدید پیشگامی: پیشرو بودن در توسعه محصولات جدید یا استفاده از فناوری جدید، اتخاذ استراتژی‌های رقابتی و تسلط بر رقبای، اقدامات جسورانه
	کاوش محیطی	کاوش محیط خرد: جمع‌آوری منظم ایده‌ها،

اطلاعات مربوط به عرضه‌کنندگان، ردیابی منظم سیاست‌ها و تاکتیک‌های رقبا، پیش‌بینی فروش و ترجیحات مشتری، تحقیقات ویژه بازاریابی کاوش محیط کلان: جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، عوامل اقتصادی، سیاسی، فناوری و استراتژی‌های رقبا		متغیر مستقل (برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه)
تطبیق با ظهور فناوری جدید، شرایط اقتصادی و رقاباتی جدید، قوانین و مقررات دولتی، تغییر در نیازها و ترجیحات مشتری، شرایط پیش‌بینی نشده، فرصت‌ها و تهدیدهای جدید و تغییر در استراتژی‌های عرضه‌کننده‌ها	انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی	
اهمیت فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت: میزان اهمیت توسعه بیانیه مأموریت، برنامه‌ریزی بلند مدت، اهداف سالانه، برنامه‌های عملیاتی کوتاه‌مدت و ارزیابی اهداف استراتژیک شرکت تفویض اختیار: تفویض اختیار برای انجام فعالیت-های اصلی مربوط به بازار، ارائه محصول برای مصرف‌کنندگان جدید، توسعه محصولات جدید و توسعه قابلیت‌های شرکت مشارکت در تصمیم‌گیری: مشارکت مدیران در تصمیمات مربوط به تغییر موقعیت بازار شرکت، ارائه محصول برای مصرف‌کنندگان جدید، توسعه قابلیت-های شرکت و سیاست‌ها و اقدامات جدید	مشارکت در برنامه‌ریزی	
تهدیدات محیطی در مقابل بقای شرکت، لزوم مقابله با تأثیرات نیروهای رقابتی، سیاسی، اجتماعی/فرهنگی و فناورانه، رقابت شدید بر سر قیمت‌ها، سیر نزولی بازار محصولات، لزوم تغییر مکرر در فعالیت‌های بازاریابی، غیر قابل پیش‌بینی بودن اقدامات رقبا و تقاضا و سلیقه مصرف‌کننده	عدم اطمینان محیطی	متغیر تعدیل‌گر (محیط خارجی سازمان)
میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های نرخ رشد فروش، سهم بازار، سود عملیاتی، نسبت سود به فروش، توسعه بازار و محصولات جدید برای شرکت و میزان رضایت شرکت از هر یک از این شاخص‌های عملکردی	نرخ رشد فروش، سهم بازار، سود عملیاتی، نسبت سود به فروش، توسعه بازار و محصولات جدید	متغیر وابسته (عملکرد)

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

در این پژوهش از مدلیابی معادلات ساختاری با کمک روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار PLS برای آزمون فرضیات و صحت مدل استفاده شده است. مدلیابی PLS، بر بیشینه‌سازی واریانس تمرکز دارد و در مقایسه با تکنیک‌های مشابه معادلات ساختاری، همچون LISREL و AMOS نیاز به شروط کمتری دارد. مزیت اصلی استفاده از PLS این است که این نوع مدلیابی نسبت به لیزرل، به تعداد کمتری از نمونه نیاز دارد. در واقع، PLS محدودیت حجم نمونه ندارد و نمونه انتخاب شده می‌تواند برابر یا کمتر از ۳۰ باشد که در این صورت، نتایج نیز معتبر است (دعایی و همکاران، ۱۳۹۰). مدلیابی PLS در دو مرحله انجام می‌شود. در مرحله اول، مدل اندازه‌گیری از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عاملی بررسی می‌شود و در مرحله دوم، ضرایب مسیر بین متغیرها برآورد می‌شود. سازه‌های تعریف شده در مدل مفهومی پژوهش شامل رویکرد کارآفرینانه، کاوش محیطی، مشارکت در برنامه‌ریزی، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، عدم اطمینان محیطی و عملکرد سازمانی بر مبنای مدل‌های عاملی مرتبه اول اندازه‌گیری شده و اعتبار و قابلیت اعتماد آنها با استفاده از بارهای عاملی، ضریب آلفای کرونباخ، قابلیت اعتماد ترکیبی و میانگین واریانس مورد آزمون قرار گرفته است.

ضرایب آلفای کرونباخ و ضرایب اعتماد ترکیبی بالاتر از ۰/۷ همراه با میانگین واریانس حداقل ۰/۵، شرط‌های لازم برای اعتبار همگرا و همبستگی یک سازه می‌باشند. همچنین بارهای عاملی بالاتر از ۰/۵ از اعتبار بالایی برخوردار هستند. با توجه به جدول شماره ۲، ضرایب آلفای کرونباخ سازه‌ها بین ۰/۹۱-۰/۸۳، قابلیت اعتماد ترکیبی به عنوان یک شاخص پایایی نسبی، بین ۰/۹۳-۰/۹۱، میانگین واریانس بین ۰/۸۳-۰/۷۰ و بارهای عاملی بین ۰/۹۷۲-۰/۸۳ قرار دارد که نشان‌دهنده هماهنگی درونی بالای خرده‌مقیاس‌های تعریف شده و آیتم‌های تدوین شده برای آنها است.

جدول ۲: شاخص‌های اعتبار و قابلیت اعتماد مقیاس‌های اندازه‌گیری سازه‌های مدل نظری تحقیق

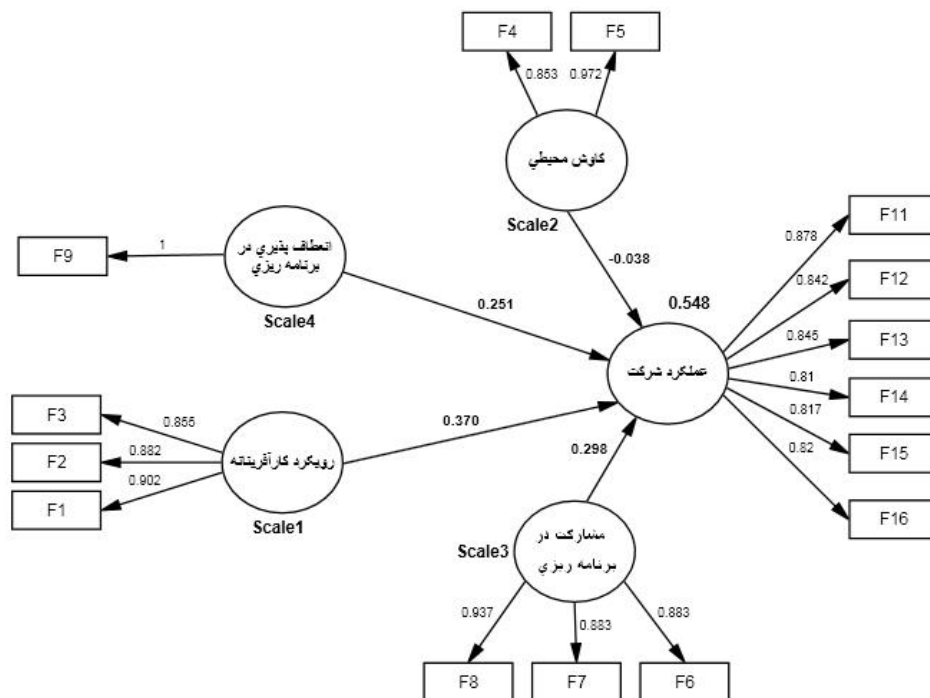
میانگین واریانس	قابلیت اعتماد ترکیبی	آلفای کرنباخ	بار عاملی	خرده مقیاس‌ها و کدها		مقیاس
				کد	خرده مقیاس	
۰/۷۷	۰/۹۱	۰/۸۵	۰/۹۰۲	F1	ریسک پذیری	رویکرد کارآفرینانه Scale1
			۰/۸۸۲	F2	نوآوری	
			۰/۸۵۵	F3	پیشگامی	
۰/۸۳	۰/۹۱	۰/۸۳	۰/۸۵۳	F4	کاوش محیط خرد	کاوش محیطی Scale2
			۰/۹۷۲	F5	کاوش محیط کلان	
۰/۸۱	۰/۹۳	۰/۸۸	۰/۸۸۳	F6	تفویض اختیار تصمیم‌گیری	مشارکت در برنامه ریزی Scale3
			۰/۸۸۳	F7	مشارکت در تصمیم‌گیری	
			۰/۹۳۷	F8	تأکید بر فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک	
-	-	-	-	F9	انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی	Scale4
-	-	-	-	F10	عدم اطمینان محیطی	Scale5
۰/۷۰	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۸۷۸	F11	نرخ رشد فروش	عملکرد شرکت Scale6
			۰/۸۴۲	F12	سهم بازار	
			۰/۸۴۵	F13	سود عملیاتی	
			۰/۸۱۰	F14	نسبت سود به فروش	
			۰/۸۱۷	F15	توسعه بازار	
			۰/۸۲۰	F16	توسعه محصولات جدید	

مدل ساختاری

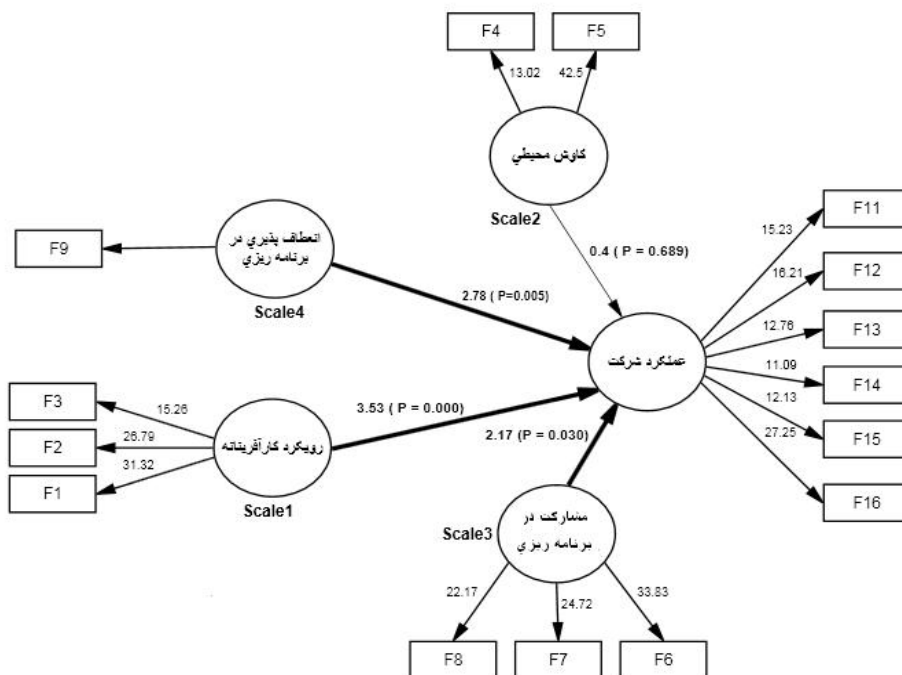
الف- بدون متغیر تعدیل گر

آزمون معناداری فرضیه‌های ۱ تا ۴، یعنی بررسی تأثیر ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی با توجه به مقدار آماره آزمون t و سطح معناداری (P) صورت گرفته است. جهت تأیید فرضیه‌ها لازم است قدر مطلق t بزرگتر از $1/96$ باشد. همچنین، مقادیر کوچکتر از $0/05$ برای مقدار p ، حاکی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح $0/95$ است. در شکل ۲، خروجی مدل و ضرایب رگرسیونی با استفاده از نرم‌افزار PLS نشان داده شده است. در شکل ۳، نیز مقادیر t به همراه سطح معناداری ارائه شده است.

معیار نیکویی برازش (GoF) برای ارزیابی کلیت مدل (ترکیب مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری) در مدل‌های برآورد شده بر مبنای حداقل مربعات جزئی (PLS) برابر با مقدار $0/652$ به دست آمده است که بر مبنای طبقه‌بندی وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) می‌توان مدل تدوین شده را بر مبنای داده‌های این پژوهش در گروه مدل‌های متوسط قرار داد.



شکل ۲: خروجی مدل و ضرایب رگرسیونی با استفاده از نرم‌افزار PLS



شکل ۳: خروجی مدل همراه با قدر مطلق آماره آزمون t و سطح معناداری با استفاده از نرم‌افزار PLS

جدول ۲، خلاصه‌ای از یافته‌های تحقیق را نشان می‌دهد. برای معنادار بودن ضریب مسیر، لازم است قدر مطلق t بزرگتر از ۱/۹۶ باشد. با توجه به مقادیر t و سطح معناداری ارائه شده در جدول ۲، تأثیر رویکرد کارآفرینانه، مشارکت در برنامه‌ریزی و انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی بر عملکرد سازمانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد پذیرفته و تأثیر کاهش محیطی بر عملکرد سازمانی رد می‌شود.

جدول ۲: ضرایب مسیر، معنی‌داری متغیرها و فرضیه‌های تحقیق

روابط	t	ضریب مسیر	P	نتیجه
رویکرد کارآفرینانه ← عملکرد سازمانی	۳/۵۳	۰/۳۷۰	۰/۰۰۰	تأیید
کاهش محیطی ← عملکرد سازمانی	۰/۴	- ۰/۰۳۸	۰/۶۸۹	رد
مشارکت در برنامه‌ریزی ← عملکرد سازمانی	۲/۱۷	۰/۲۹۸	۰/۰۳۰	تأیید
انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی ← عملکرد سازمانی	۲/۷۸	۰/۲۵۱	۰/۰۰۵	تأیید

مقایسه ضرایب مسیر ارائه شده در جدول ۲، نشان می‌دهد که از میان سه متغیر دارای تأثیر معنادار بر عملکرد شرکت بیشتر توان تبیین به ترتیب مربوط به رویکرد

کارآفرینانه (با ضریب بتای ۰/۳۷۰)، مشارکت در برنامه‌ریزی (با ضریب بتای ۰/۲۹۸) و در نهایت انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی (با ضریب بتای ۰/۲۵۱) است.

ب- با متغیر تعدیل‌گر

در مجموع چهار رویکرد برای بررسی تأثیر متغیر تعدیل‌گر بر روابط متغیر مستقل و وابسته شامل رویکردهای ترکیبی، متعامد، مقایسه گروهی و جمله حاصل‌ضربی توسط پژوهشگران مورد استفاده قرار می‌گیرد (آذر و همکاران، ۱۳۹۱). از میان این روش‌ها، دو روش برای بررسی وجود یا عدم وجود تأثیر تعدیل‌گری یک متغیر بر متغیر یا متغیرهای مستقل موجود در مدل عمومیت بیشتری یافته‌اند. این دو روش شامل تحلیل‌های دو یا چندگروهی برای زمانی است که متغیر تعدیل‌گر یک متغیر کیفی است و روش دیگر شامل افزودن متغیر تعدیل‌گر و همچنین متغیر تعاملی حاصل‌ضربی (ترکیب متغیر تعدیل‌گر و متغیر مستقل) به مدل اصلی (مدل بدون متغیر تعدیل‌گر) است. همان‌طور که ذکر شد ۴ فرضیه از فرضیه‌های پژوهش بر بنیان تعدیل‌شدن روابط بین سازه‌ها در مدل ساختاری با دخالت متغیر عدم اطمینان محیطی است. با توجه به کمی بودن متغیر تعدیل‌گر تعریف شده، به منظور بررسی اثر این متغیر، از روش افزودن متغیر تعاملی حاصل‌ضربی برای هر یک از متغیرهای مستقل استفاده شده است که از حاصل‌ضرب معرف‌های دو سازه مستقل و تعدیل‌گر به دست می‌آید. نتایج مربوط به ارزیابی نقش تعدیل‌گر عدم اطمینان محیطی در جدول ۳، ارائه شده است.

جدول ۳: شاخص‌های آماری برای ارزیابی نقش تعدیل‌گر عدم اطمینان محیطی بر ضرایب ساختاری

معناداری تفاوت ضرایب تعاملی با مقدار صفر		ضریب بتای استاندارد متغیر تعاملی حاصل‌ضربی	ضریب بتای استاندارد		فرضیه‌ها	
نتیجه	آماره t		با تعدیل‌گر	بدون تعدیل‌گر		
غیرمعنی دار	-۰/۲۶۴	-۰/۱۳۰	۰/۴۶۳	۰/۳۷۰	رویکرد کارآفرینانه	→ عملکرد سازمان
غیرمعنی دار	-۰/۴۴۵	-۰/۲۹۴	۰/۱۰۰	-۰/۰۳۸	کاوش محیطی	→ عملکرد سازمان
غیرمعنی دار	۰/۷۷۷	۰/۴۶۴	-۰/۰۴۶	۰/۲۹۸	مشارکت در برنامه‌ریزی	→ عملکرد سازمان
غیرمعنی دار	۰/۱۲۵	۰/۰۸۶	۰/۱۸۴	۰/۲۵۱	انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی	→ عملکرد سازمان

نتایج گزارش شده در جدول ۳، نشان می‌دهد که متغیر عدم اطمینان محیطی در نقش تعدیل‌گر ضرایب تأثیر هیچ‌یک از متغیرهای رویکرد کارآفرینانه، کاوش محیطی، مشارکت در برنامه‌ریزی و انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی بر عملکرد سازمانی عمل نمی‌کند و قوی یا ضعیف شدن این متغیر، به تغییر معناداری در شدت و جهت تأثیر متغیرهای مستقل بر وابسته تعریف شده در مدل پژوهش نمی‌انجامد. ضرایب بتای محاسبه شده استاندارد برای متغیر تعاملی حاصل‌ضربی برای چهار متغیر مستقل اصلی در مدل پژوهش به لحاظ آماری معنادار نیستند. کلیه قدرمطلق‌های مقادیر مربوط به آماره t برای متغیر تعاملی حاصل‌ضربی از مقدار $1/96$ کوچک‌ترند و لذا با اطمینان 95% نمی‌توان فرضیه صفری که عنوان می‌کند این ضریب برابر با صفر است را رد کرد. به این ترتیب فرضیه‌های ۵ (الف) تا ۵ (د) رد می‌شود. بدین معنا که عدم اطمینان محیطی تأثیری بر رابطه بین ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه و عملکرد سازمانی ندارد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که از بین ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه، رویکرد کارآفرینانه، مشارکت در برنامه‌ریزی و انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. اما کاوش محیطی تأثیری بر عملکرد سازمانی نداشته است.

تأثیر مثبت رویکرد کارآفرینانه بر عملکرد، توسط محققان مختلف، از جمله ویکلاند و شفر (۲۰۰۵)، کروگر (۲۰۰۷) و اسلات‌وینسکی^۱ (۲۰۱۰) نیز مورد تأیید قرار گرفته است. در رابطه با کاوش محیطی، نتایج پژوهش حاضر با نتایج تحقیقات اورپن (۱۹۹۴)، سو، کی و مانچاس^۲ (۲۰۰۴) و فریل^۳ (۲۰۰۵) که تأثیر مثبت کاوش محیطی بر عملکرد سازمانی را تأیید کرده است، مغایرت است. اما با نتایج تحقیق کروگر (۲۰۰۷) مطابقت دارد. کروگر (۲۰۰۷) در تحقیقی که بر روی کسب و کارهای کوچک در اوهایو انجام داد، رابطه معنی‌داری بین کاوش محیطی و عملکرد مشاهده نکرد.

تأیید تأثیر مثبت انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی بر عملکرد در پژوهش حاضر، بدین معنا است که سازمان‌ها با استفاده از سیستم‌های برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر، قادر به

1- Slotwinski

2 -Suh, Key & Munchus

3 -Freel

پاسخ‌گویی سریع به فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و در نتیجه، رشد و بقا در محیط پویا و خصمانه کنونی خواهند بود. این نتیجه با نتایج تحقیق اورینگان و قبادیان (۲۰۰۴) و کلارکین و روزا (۲۰۰۵) هم‌خوانی دارد. هر چند در تحقیق کروگر (۲۰۰۷) رابطه معنی‌داری بین انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد مشاهده نشده است.

در زمینه تأثیر مشارکت در برنامه‌ریزی بر عملکرد، بارینگر و بلوژن (۱۹۹۹) و آنتونسیک و هیسریچ^۱ (۲۰۰۴) اذعان داشته‌اند که مشارکت دادن مدیران سطوح مختلف در برنامه‌ریزی، دست‌یابی به سطوح بالای عملکرد را تسهیل می‌کند. علاوه بر این، بسیاری از محققان، از جمله آرام و کاون (۱۹۹۰) و پرایس (۲۰۰۹) مشارکت مدیران سطوح مختلف در برنامه‌ریزی را لازمه اثربخشی برنامه استراتژیک دانسته و تأثیر مشارکت در برنامه‌ریزی را بر عملکرد تأیید کرده‌اند. این تحقیق نظرات فوق را تأیید می‌کند، هر چند با نتایج تحقیق کروگر (۲۰۰۷) سازگار نیست.

از دیگر یافته‌های پژوهش این است که عدم اطمینان محیطی تأثیری بر رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه و عملکرد ندارد. هر چند انتظار می‌رفت در محیط‌های نامطمئن نسبت به محیط‌های مساعد، هر یک از ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه تأثیر مثبت قوی‌تری بر عملکرد داشته باشد، نتایج نشان داد تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه بر عملکرد، در محیط‌های مختلف با عدم اطمینان متفاوت، یکسان است و عدم اطمینان محیطی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه بر عملکرد را تقویت نمی‌کند. در تحقیقات پیشین، بیشتر به بررسی تأثیر عدم اطمینان محیطی بر رابطه بین رویکرد کارآفرینانه و عملکرد پرداخته شده و تأثیر عدم اطمینان محیطی بر رابطه بین دیگر ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه و عملکرد کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. در حالی که نتایج تحقیق لامپکین و دس (۱۹۹۶)، کاوین و اسلوین (۲۰۰۰) و کروگر (۲۰۰۷) نشان داده است که عدم اطمینان محیطی بر رابطه بین رویکرد کارآفرینانه و عملکرد تأثیر دارد، اما نتایج تحقیق اسمارت و کونانت (۱۹۹۴) و اسلات وینسکی (۲۰۱۰) تأثیر عدم اطمینان محیطی بر رابطه بین رویکرد کارآفرینانه و عملکرد را تأیید نکرده است. در تحقیق کروگر (۲۰۰۷) نیز، تأثیر عدم اطمینان محیطی بر رابطه بین کاوش محیطی، انعطاف‌پذیری و مشارکت در برنامه‌ریزی با عملکرد تأیید نشده است.

پیشنهادات

بر اساس نتایج تحقیق، مبنی بر تأثیر مثبت رویکرد کارآفرینانه بر عملکرد، به مدیران پیشنهاد می‌شود از طریق نوآوری که به شکل‌های مختلف مانند توسعه محصولات جدید، استفاده از فرآیندهای جدید و مؤثرتر یا ایجاد ارزش جدید برای مشتریان نمود پیدا می‌کند، در جهت ارتقای عملکرد سازمان گام بردارند. همچنین آموزش مدیران شرکت در زمینه تحلیل و مدیریت ریسک و تشویق آنها به پیشگامی در شناسایی و استفاده از فرصت‌های بازار، به مدیران ارشد کمک می‌کند تا از طریق ترویج رفتارهای مرتبط با ریسک‌پذیری و پیشگامی، عملکرد شرکت را بهبود بخشند.

با توجه به نتایج تحقیق مبنی بر تأثیر مثبت انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی بر عملکرد به مدیران پیشنهاد می‌شود در برنامه‌ریزی برای شرکت تا حد لزوم انعطاف‌پذیری و تغییرپذیری را لحاظ کنند؛ به طوری که شرکت بتواند با استفاده از برنامه‌های پویا با تغییرات فناورانه، شرایط اقتصادی، تغییرات قوانین و مقررات دولتی، رخدادهای سیاسی تأثیرگذار بر صنعت و هر گونه تغییرات غیر منتظره دیگر، خود را تطبیق داده و بر اساس این تغییرات در برنامه‌های خود تغییراتی را ایجاد کنند.

در راستای بهبود عملکرد، به مدیران ارشد پیشنهاد می‌شود از طریق مشارکت دادن کارکنان و مدیران سطوح پایین‌تر در برنامه‌ریزی استراتژیک، ضمن افزایش خلاقیت و تنوع ایده‌ها، تعهد نسبت به اجرای برنامه‌ها را افزایش دهند.

منابع فارسی

- ۱- آذر، عادل؛ غلامزاده، رسول و قنواتی، مهدی، (۱۳۹۱)، مدل‌سازی مسیری- ساختاری در مدیریت با کاربرد نرم‌افزار SmartPLS، تهران، انتشارات نگاه دانش.
- ۲- امیری، مجتبی و نائیجی، محمد جواد، (۱۳۸۹)، شاخص‌های مدیریت راهبردی، راهبرد رقابتی و کارآفرینی شرکتی، فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال سوم، شماره دهم، صص ۱۷۱-۱۵۵.
- ۳- دعایی، حبیب‌اله؛ رضایی‌راد، مصطفی؛ خانی، داوود، (۱۳۹۰)، طراحی و تبیین مدل تأثیرگذاری وظایف مدیریت منابع انسانی بر بازاریگری عملکرد سازمانی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال چهارم، شماره چهاردهم، صص ۱۰۶-۸۵.
- ۴- کریمیان، محمد وزین؛ خلیلی، حسن؛ صفری، سعید و عابد عاملی، داوود، (۱۳۹۱)، تأثیر اقدامات مدیریت راهبردی بر کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت سرمایه‌گذاری مهد تابان)، فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال چهارم، شماره پانزدهم، صص ۶۴-۴۵.
- ۵- مبینی دهکردی، علی و سلیمان‌پورخویی، مجید، (۱۳۸۵)، درآمدی بر برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی. راهبرد یاس، سال دوم، شماره ششم، صص ۲۰۲-۱۸۷.

منابع انگلیسی

- 1-Antonicic, B., & Hisrich, R.D. (2004). "Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation", *Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 6, pp. 518-550.
- 2-Barringer, B.R., & Bluedorn, A.C. (1999). "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 5, pp. 421-444.
- 3-Bojica, A.M. , Fuentes, M. D. M., & Gomez-Gras, J.M. (2011). "Radical and incremental entrepreneurial orientation: The effect of knowledge acquisition", *Journal of Management and Organization*, Vol. 17, No. 3, pp. 326-343.
- 4-Campbell, R. (2010). "Strategic planning and organization performance in a volatile economic environment", *Doctoral dissertation*, School of Business and Technology, Capella university.

- 5-Clarkin, J.E., & Rosa, P. J. (2005). "Entrepreneurial teams within franchise firms", *International Small Business Journal*, Vol. 23, No.3, pp. 303-334.
- 6-Covin, J.G., Slevin, D.P., & Heeley, M.B. (2000). "Pioneers and followers: competitive tactics, environment, and firm growth", *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, pp. 175-210.
- 7-Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). "Dimensions of Organizational Task Environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, PP. 52-73.
- 8-Entrialgo, M., & Fernandez, E., Vazquez, C. (2000). "Linking entrepreneurship and strategic management: evidence from Spanish SMEs", *Technovation*, Vol. 20, pp. 427-436.
- 9-Freel, M.S.(2005)." Perceived environmental uncertainty and innovation in small firms", *Small Business Economics*, Vol. 25, pp. 49-64.
- 10-Gathenya, J.W. , Bwisa, H.M., & Kihoro, J.M. (2011). "Interaction between women entrepreneurs age and education on business dynamics in small and medium enterprises in Kenya", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 15, pp. 265-272.
- 11-Hay, M., & Williamson, P. (1997). "Good strategy: the view from the top", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 5, pp. 651-664.
- 12-Kroeger, J.W. (2007). "Firm performance as a function of entrepreneurial organization and strategic planning practices", *Doctoral dissertation, Department of Management and Labor Relations, Cleveland state university.*
- 13-Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp. 135-172.
- 14- McFadzean, E., O'Loughlin, A., & Shaw, E.(2005). " Corporate Entrepreneurship and Innovation part 1: The Missing Link", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 8, No. 3, PP. 350-372.
- 15-Okhomina, D. (2001). "Entrepreneurial orientation and psychological traits: The moderating influence of supportive environment", *Journal of Behavioral studies in Business*, pp. 1-17.
- 16-Smart, D.T., & Conant, J.S. (1994). "Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 10, No. 3, pp. 28-38.
- 17-Slotwinski, D.L. (2010). "Determining the statistical significance of environmental uncertainty on the relationship among performance,

entrepreneurial orientation, And strategy for Washington state manufacturing firms", Doctoral dissertation, School of Business and Technology, Capella university.

18-Suh, W.S., Key, S.K., & Munchus, G. (2004). "Scanning behavior and strategic uncertainty", *Management Decision*, Vol. 42, No.8, pp. 1001-1016.

19-Temtime, Z.T. (2003). "Linking environmental scanning to total quality management through business planning", *Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 3, pp. 219-233.

20-Smart, D.T., & Conant, J.S. (1994). "Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 10, No.3, pp. 28-38.

21-Wetzels, M, Odekerken-Schroder, G., & Van Oppen, C. (2009). "Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration", *MIS Quarterly*, Vol. 33, No. 1, pp.177-195.

22-Wicklund, J., & Shepherd, D. (2005). "entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach", *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, pp. 71-91.

23-Yener, M., & Aykol, S. (2008). "Entrepreneurial orientation in small family firms in Istanbul", *The Business Review, Cambridge*, Vol. 11, No. 1.

