

فصلنامه پژوهش‌های سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی انرژی

سال سوم / شماره ۷ / تابستان ۱۳۹۶ / صفحات ۲۰۰-۱۷۱

## الگوی کارآفرینی استراتژیک<sup>۱</sup>: مطالعه موردی وزارت نیرو

### مرتضی موسی خانی

دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی  
واحد علوم و تحقیقات (نویسنده مسئول)  
mosakhani@qiau.ac.ir

### ماشاله تابع جماعت

دکترای کارآفرینی گرایش کسب و کار جدید، دانشگاه  
آزاد اسلامی واحد قزوین  
m.tabejamaat@gmail.com

### علی داوری

دکترای مدیریت، دانشگاه تهران  
alidavari@yahoo.com

### سید مهدی الوانی

استاد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین  
alvani@qiau.ac.ir

این مقاله به دنبال طراحی و ارائه مدلی برای ترکیب فعالیت‌های کارآفرینانه در راستای برنامه راهبردی است، یعنی ترکیبی از فرصت‌های کارآفرینی و مزیت‌های رقابتی که مورد مطالعه آن وزارت نیرو می‌باشد. این تحقیق، با بررسی فعالیت‌های راهبردی کارآفرینانه در وزارت نیرو در دهه‌های گذشته و مصاحبه با مدیران و مسئولان آن و استخراج تجارب آنان با استفاده از روش تحقیق بنیادی به دنبال طراحی مدلی برای کارآفرینی راهبردی در وزارت نیرو است. روش تحقیق در این مقاله روش کیفی می‌باشد که با استفاده از کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی، براساس مدل پارادیمی، نسبت به تعیین شرایط علی، مقوله اصلی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و نتایج اقدام شده است. براساس نتایج مدل کارآفرینی راهبردی وزارت نیرو، شرایط علی شامل قابلیت‌های کارآفرینانه سازمانی، قابلیت‌های کارآفرینانه منابع انسانی، وجود و تشخیص فرصت‌های کارآفرینی، شرایط زمینه‌ای شامل ساختار و فرآیندها، فرهنگ سازمانی، بودجه و تأمین منابع، سبک مدیریت و رهبری، شرایط مداخله‌گر شامل شرایط محیط خارجی، مقوله اصلی شامل برنامه‌ریزی راهبردی کارآفرینانه، راهبردها شامل بهره‌برداری از فرصت‌ها و برنامه عملیاتی و پیامدها شامل نتایج اجرایی و راهبردی می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** مدل کارآفرینی استراتژیک، وزارت نیرو، تحقیق بنیادی، مدل پارادیمی

۱. راهبردی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۴/۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۲۸

## ۱. مقدمه

ادبیات کارآفرینی عمدتاً بر شرکت‌های سنتی صنعتی مبتنی است و رهنمودهای اندکی در خصوص کاربرد کارآفرینی در سایر زمینه‌ها بخصوص در بخش دولتی ارائه شده است. به نظر می‌رسد کارآفرینی بخش دولتی، شباهت زیادی با کارآفرینی در شرکت‌های بزرگ داشته باشد. هر دو نوع سازمان دارای سلسله مراتب رسمی هستند، گروه‌های ذینفع متفاوتی دارند، فرهنگ سازمانی در آنها بسیار ثابت و تغییرناپذیر است، قواعد و رویه‌های فراوانی برای هدایت و تنظیم فعالیت‌ها دارند و مدیران، سیستم‌های غیرمنعطفی را برای کنترل‌های مالی، تخصیص هزینه‌ها و پاداش به کارکنان به کار می‌گیرند. این مدیران از استقلال عمل زیادی برخوردار نیستند (لوکی<sup>۱</sup> ۲۰۰۶ و میرزوا<sup>۲</sup> ۲۰۰۳). البته باید توجه داشت که تفاوت‌های قابل توجهی بین سازمان‌های دولتی و سایر سازمان‌ها وجود دارد. سازمان‌های دولتی عموماً انگیزه سودآوری ندارند و در مقابل، اهدافی اجتماعی و سیاسی داشته و بویژه اینکه به دنبال تحقق اهداف چندگانه و متنوعی هستند که سنجش آنها نیز بسیار دشوار است. سازمان‌های دولتی کمتر در معرض مسائل بازار و انگیزه‌های آن برای کاهش هزینه‌ها و تخصیص کارآمد منابع قرار دارند و منابع موجود بیشتر بر اساس ملاحظات اجتماعی و فشارهای سیاسی تخصیص می‌یابند. تعیین و تعریف دقیق مشتری در بخش دولتی بسیار مشکل است. سازمان‌های دولتی با ذینفعان متعددی سروکار دارند و بشدت در معرض دقت و توجه عموم مردم و رسانه‌ها می‌باشند. بنابراین، تصمیمات کلان باید با شفافیت اعلام شوند و بر اساس اجماع نظر گروه‌های مختلف اتخاذ شوند (لوکی<sup>۱</sup> ۲۰۰۶).

ادبیات پراکنده موضوع که کارآفرینی را در بخش دولتی مدنظر داشته‌اند، معمولاً مدل‌های بخش خصوصی را با اقدامات مدیران بخش دولتی کنار هم گذاشته‌اند و بر بیان تجربیات و اندیشه‌های انتزاعی مبتنی بوده‌اند. تنها از اواسط دهه ۱۹۹۰ است که توجه به تفاوت‌های بین بخش

---

1. Luke

2. Mierzwa

خصوصی و دولتی و تأثیرات بالقوه این تفاوت‌ها در ایجاد چارچوب‌هایی برای شکل‌گیری کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی معطوف شده است (اوبنگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). واحدهای بخش دولتی اغلب به صورت واحدهایی انحصاری، محافظه کار و بوروکراتیک به تصویر کشیده می‌شوند و این تصویر ممکن است به این نتیجه منجر شود که بخش دولتی نمی‌تواند کارآفرین باشد.

هرچند خود بخش دولتی با کارآفرینی دشمن نیست، بلکه ساختارها، بوروکراسی، ارزش‌ها و فعالیت‌های سنتی بخش دولتی است که برای کارآفرین بودن مضر هستند (آسادلر، ۲۰۰۰). دراکر (۱۹۸۵) اظهار داشت کارآفرینی به همان میزان که پدیده‌ای مربوط به بخش خصوصی است، با بخش دولتی هم مرتبط است. دراکر معتقد بود بخشی از فرآیند کارآفرینی شامل جستجو و تجزیه و تحلیل نظام‌مند فرصت‌هایی است که امکان نوآوری دارند. این فرصت‌ها ممکن است مزایای تجاری نداشته باشند اما می‌توانند تبدیل به یک ارزش جدید درون مجموعه اهداف سازمان دولتی شوند. کارآفرینی بخش دولتی لزوماً به دنبال ثروت نیست و اهدافش ممکن است پولی و مالی نباشد (کینیومینهاردت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). کارآفرینی دولتی چیزی فراتر از درآمدزایی است، کارآفرینی دولتی با ذهنیات حکمرانی سروکار دارد و می‌تواند همراه با ذهنیات بوروکراسی وجود داشته باشد. با اضافه شدن موضوع حکمرانی، کارآفرینی ابزاری می‌شود که به وسیله آن مؤسسات دولتی می‌توانند ارتباط جدیدی با عامه مردمی برقرار کنند که به آنها خدمات ارائه می‌کند و در قبال آنان مسئول هستند و به وسیله آنها ایجاد شده‌اند (ادواردز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲).

- 
1. Obeng
  2. Sadler
  3. Kearney and Meynhardt
  4. Edwards

## ۲. اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

بر اساس نظرات مدیران و کارشناسان، صنعت آب و برق در مقطعی از چرخه حیات خود قرار دارد که از یک طرف نیازمند حفظ ثبات برای ادامه خدمات مستمر و شبانه روزی خود در حوزه آب و برق می‌باشد و از طرف دیگر، باید با شرایط محیطی متحول و پویا در ابعاد مختلف و در جهان متلاطم کنونی انطباق یابد و نقش کارآفرینی راهبردی در این صنعت ایجاد تعادل بین ثبات خدماتی و پویایی محیطی آن می‌باشد. شناسایی فرصت‌های جدید در تأمین، انتقال و توزیع آب و برق و خدمات مربوط به آنها و بهره‌برداری مناسب از این فرصت‌ها و تخصیص متعادل منابع برای آنها به همراه نوآوری و تحول در ابعاد مدیریتی، ساختاری، فرآیندی، فرهنگی و اقتصادی می‌تواند برای این صنعت ارزش آفرینی بیشتری ایجاد نماید که از این ظرفیت می‌توان برای حل مسائل و مشکلات و تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها استفاده نمود. این تحقیق به دنبال آن است که با شناسایی عوامل مؤثر بر کارآفرینی راهبردی و ارائه الگویی مؤثر برای آن، راهکارهای مشخص برای ایجاد رشد، نوآوری و تحول در این صنعت ارائه نماید و با شناسایی فرصت‌ها و مزیت‌های این صنعت، زمینه ارزش آفرینی بیشتر آن را فراهم نماید.

استقرار کارآفرینی با رویکردی راهبردی در وزارت نیرو و صنعت آب و برق می‌تواند با تشخیص فرصت و بکارگیری آن، بخش قابل توجهی از مشکلات موجود را حل نموده و منجر به افزایش کارآفرینی، بهره‌وری و نوآوری در بخش‌های آب و برق کشور گردد.

با توجه به مشکلات صنعت آب و برق و تنگنانهایی که این صنعت در بخش سرمایه‌گذاری و توسعه و بهره‌برداری با آن مواجه می‌باشد، ضرورت ایجاد تحول، نوآوری و کارآفرینی با رویکرد راهبردی بیش از پیش اهمیت دارد، چرا که این صنعت از یک طرف باید به صورت شبانه روزی به ارائه خدمات پردازد و از طرف دیگر، باید با پویایی خود را با تحولات جهانی هماهنگ

نماید و کارآفرینی راهبردی برای پاسخگویی به این نیاز و شناسایی فرصت‌ها و مزیت‌های آن و بهره‌برداری از آن اهمیت دارد.

### ۳. ادبیات و پیشینه پژوهش

کارآفرینی راهبردی از ادغام دانش مدیریت راهبردی و کارآفرینی حاصل می‌شود (ایرلند، ۲۰۰۳). بنابراین، تعریف واژه‌های راهبرد و کارآفرینی، اولین گام در جهت آشنایی بیشتر با کارآفرینی راهبردی می‌باشد. راهبرد همان رفتارهای جستجوکننده مزیت‌هاست که شرکت‌ها را قادر به استخراج ارزش از قلمروهای موجود و توسعه مزیت‌های رقابتی پایدار می‌سازد (ایرلند، ۲۰۰۳ و وب<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰) همچنین راهبرد، آرایش مناسب منابع، محصولات، فرآیندها و سیستم‌ها را برای شرکت‌ها جهت مقابله با عدم اطمینان و در راستای دستیابی به اهداف بلندمدت تعیین می‌کند. (Akman and Yilmaz, 2008) کارآفرینی راهبردی عبارت است از انجام فعالیت‌های کارآفرینانه با چشم اندازه‌های راهبردی در جهت توسعه و دستیابی به عملکرد برتر و انجام فعالیت‌های طراحی شده جهت خلق ثروت (ایرلند، ۲۰۰۳).

(ایرلند و وب، ۲۰۰۷) نیز کارآفرینی راهبردی را به عنوان مفهومی اثرگذار بر میزان دستیابی سازمان‌های امروزی به موفقیت در مبادلات رقابتی با سایر رقبای خود معرفی کرده و معتقدند که کارآفرینی راهبردی، صنایع و شرکت‌ها را جهت پاسخگویی مناسب به تغییرات محیطی مستمر که بسیاری از سازمان‌ها با آن مواجه هستند و همچنین توسعه مزیت‌های رقابتی پایدار توانمند می‌سازد. بنابراین، باید اشاره کرد که کارآفرینی راهبردی یک فعالیت کارآفرینی با دیدگاه راهبردی است. می‌توان عمل کارآفرینانه را عملی راهبردی با ذهنیت کارآفرینانه دانست. در مجموع، کارآفرینی راهبردی، ترکیبی از دیدگاه‌های کارآفرینی (یعنی رفتار تعقیب فرصت) و راهبردی (یعنی تعقیب مزیت) به منظور پیشبرد و انجام اقدامات طراحی شده برای ایجاد ثروت است.

در ارتباط بین کارآفرینی و مدیریت راهبردی، چندین حوزه را می‌توان شناسایی نمود که دارای ریشه‌های نظری در علوم اقتصاد، کسب و کار بین‌المللی، جامعه‌شناسی و مدیریت راهبردی هستند. هیت و ایرلند (۲۰۰۰) و ایرلند و همکاران (۲۰۰۱) شش حوزه را در این راستا شناسایی نموده‌اند که از جمله می‌توان به شبکه‌های خارجی، منابع و یادگیری سازمانی، نوآوری و بین‌المللی سازی اشاره کرد.

کار بر روی کارآفرینی راهبردی (SE) در اوایل قرن ۲۱ آغاز شد (هیت، ایرلند، کمپ و سکستون، ۲۰۰۱، ایرلند، هیت، کمپ و سکستون، ۲۰۰۱). ایرلند، هیت و سیرمون (۲۰۰۳) یک مدل اولیه SE با چهار بعد کلیدی را توسعه دادند که این ابعاد عبارتند از ۱) ذهنیت کارآفرینانه، فرهنگ و رهبری؛ ۲) مدیریت راهبردی منابع سازمانی؛ ۳) کاربرد خلاقیت و ۴) توسعه نوآوری. بر اساس تحقیقات دیگر و بررسی‌های انتقادی سازه SE، کیرگیدو و هاگس (۲۰۱۰) نشان دادند این مدل فاقد قدرت لازم برای نمایاندن ابعاد SE است. با حمایت از این ادعا، شواهد اخیر نشان می‌دهد SE به لحاظ حوزه دید، وسعت و پویاتر (چلیس، بلودورن و گاپتا، ۲۰۰۷، هیت، بیمیش، جکسون و متیو، ۲۰۰۷، ریندوا، باری و کچن، ۲۰۰۹) از آن است که در ابتدا مفهوم سازی شده بود.

به طور کلی، کارآفرینی با شناسایی فرصت‌هایی که می‌تواند در محیط بازار بهره‌برداری شود به تلاش‌های شرکت برای ایجاد ارزش و در نتیجه، ثروت کمک می‌کند در حالی که مدیریت راهبردی به تلاش‌های خلق ثروت و ارزش، با شکل دهی به مزیت رقابتی که اساس رقابت شرکت در بازار است، کمک می‌کند. بنا براین، کارآفرینی شامل شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها و مدیریت راهبردی مرتبط با ایجاد و حفظ یک یا چند مزیت رقابتی به عنوان مسیری است که از طریق آن، فرصت‌ها مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد. بر این اساس، مدیریت راهبردی و کارآفرینی مرتبط با رشد، خلق ارزش برای مشتریان و در نتیجه، ایجاد ثروت برای مالکان هستند (هیت و ایرلند، ۲۰۰۵). میزان قابل توجهی از تحقیقات بر نیاز به خروجی‌های شرکت صرفاً برای ایجاد ثروت یا

عمدتا برای سهامداران تمرکز دارد. SE دامنه‌ای را که خروجی‌های ایجاد کننده ارزش شرکت می‌تواند برای ذینفعان چندگانه، از جمله جامعه به طور کلی، به کار گرفته شود، توسعه می‌دهد (شندل و هیت، ۲۰۰۷).

SE به شرکت‌های پیشتاز و رهبر امکان پرداختن همزمان به چالش‌های دوگانه بهره‌برداری از مزیت‌های رقابتی کنونی (قلمروی مدیریت راهبردی) و همزمان بهره‌برداری از فرصت‌ها (قلمروی کارآفرینی) را می‌دهد که برای آنها مزیت‌های رقابتی آینده می‌تواند توسعه یافته و به عنوان مسیری برای خلق ارزش و ثروت استفاده شود. به دلیل اینکه پرداختن صرف به یکی از موضوعات راهبرد یا کارآفرینی و حذف دیگری، امکان ناکارایی یا حتی شکست شرکت را افزایش می‌دهد (کچن و همکاران، ۲۰۰۷)، SE دربردارنده هر دو رفتارهای تعقیب فرصت کارآفرینانه و تعقیب مزیت مدیریت راهبردی بوده و برای تمام سازمان‌ها از جمله شرکت‌های خانوادگی سودمند است (سیرمون و هیت، ۲۰۰۳، وب، کچن و ایرلند، ۲۰۱۰). می‌توان گفت که استفاده موفقیت آمیز از SE، شرکت‌های بزرگتر را در این جهت که چگونه می‌توان کارآفرینانه تر عمل کرد و کسب و کارهای کارآفرینانه کوچکتر را در این جهت که چگونه می‌توان راهبردی تر عمل کرد، به چالش می‌کشد.

موریس، کاراتکو و کوین (۲۰۰۸) ایجاد یک منطق حاکم پویا را به منظور تبدیل کارآفرینی به مبنایی که سازمان بر اساس آن مفهوم سازی شده و منابع تخصیص می‌یابد، پیشنهاد می‌کنند. کارآفرینی به عنوان یک منطق مسلط، چابکی، انعطاف‌پذیری، خلاقیت و نوآوری مستمر راهبردی را در سازمان ارتقا می‌دهد. بعلاوه، تمرکز اصلی سازمان، شناسایی فرصت، کشف منابع جدید ارزش و نوآوری محصول و فرآیند است که منجر به سودآوری بیشتر می‌شود و در نهایت، تاکید بر فعالیت کارآفرینانه، به اهداف، راهبردها و سیستم‌های پاداش و کنترل، رویکردهای برنامه ریزی، ساختار و مانند آن برای شرکت تبدیل می‌شود. کارآفرینی، فراتر از یک مسیر برای عمل، یک طرز تفکر

است. در سطح سازمانی، کارآفرینی می‌تواند مضمون یا جهت‌گیری برای کل عملیات سازمان را فراهم آورد. کارآفرینی می‌تواند به عنوان جزو اصلی راهبرد یک شرکت در نظر گرفته شود و در برخی موارد، به عنوان هسته یا جزو معرف راهبرد سازمان است (کوراتکو، ایرلند، هورنسبای، ۲۰۰۱). یک راهبرد و ماهیت آن، تلاش برای تعیین هدف سازمان و چگونگی رسیدن به آن است. زمانی که کارآفرینی به راهبرد معرفی می‌شود، امکانات مرتبط با مقصدی که شرکت به آنجا می‌رود، سرعت آن و چگونگی رسیدن به آن به طور چشمگیری ارتقا می‌یابد. کارآفرینی نه تنها می‌تواند به عنوان یک منطق حاکم بر سازمان استفاده شود، بلکه نقش مهمی در راهبرد شرکت ایفا می‌کند. یکپارچگی کارآفرینی با راهبرد دو جنبه دارد که هر دو حیاتی هستند. موریس و همکاران (۲۰۰۸) این دو جنبه را به عنوان راهبرد کارآفرینانه و راهبرد برای کارآفرینی می‌خوانند که اولی مرتبط با بکارگیری خلاقیت در تفکر کارآفرینانه برای توسعه راهبرد اصلی شرکت است. موریس و همکاران، راهبرد کارآفرینانه را به عنوان اتکای مبتنی بر بصیرت و سازمان گستر بر رفتار کارآفرینانه می‌دانند که هدفمند و مستمر سازمان را بازسازی نموده و حوزه عملیات آن را از طریق شناخت و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه شکل می‌دهد. یک راهبرد بسیار کارآفرینانه الزاماً مشخص‌ترین گزینه نیست. کشف موقعیت‌های منحصر بفرد در بازار مشکل است، زیرا این امر مستلزم خروج از مسیرهای موجود انجام کارهاست. چنین راهبردی نشان‌دهنده سطح بالایی از ریسک بخصوص در اولین زمان استفاده است.

در جدول زیر خلاصه‌ای از نتایج پژوهش‌های پیشین در خصوص کارآفرینی راهبردی ارائه شده است.

#### جدول ۱. خلاصه‌ای از نتایج پژوهش‌های پیشین

محققان	موضوع	دستاوردهای تحقیق
Hitt, et al. (2001)	کارآفرینی راهبردی	کارآفرینی راهبردی به خلق ثروت منجر می‌شود.
Ireland, et al. (2003)	مدلی از کارآفرینی استراتژیک: ساختار و ابعاد آن	کارآفرینی راهبردی، در چگونگی شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه ایجاد و حفظ

مزیت رقابتی، ایجاد ثروت و عملکرد بهتر مهم است. کارآفرینی راهبردی، نوآوری مستمر را پیشنهاد می‌دهد که البته این موضوع عاملی برای دست‌یابی به تعادل میان اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌هاست. شرکت‌های کوچک و بزرگ که چگونگی ادغام کارآفرینی راهبردی و نوآوری مشارکتی را بیاموزند، بخوبی می‌توانند ثروت ایجاد کنند.	کارآفرینی استراتژیک: ایجاد مزیت رقابتی از طریق جریان نوآوری	Ireland and webb (2007)
کارآفرینی موجب بهبود عملکرد می‌شود. تغییر و تحول بین کشف و بهره‌برداری در سازمان‌ها به عنوان بخش حیاتی و کلیدی کارآفرینی راهبردی بحث شده است.	کارآفرینی استراتژیک، نوآوری مشارکتی و ایجاد ثروت	Ketchen, et al. (2007)
تأثیر کشف صلاحیت بر روی کارآفرینی راهبردی رابطه میان رهبری کارآفرینانه و عملکرد شرکت‌ها را بررسی می‌کند و تأثیر مثبت آن را نشان می‌دهد.	آثار عملکرد مالی کارآفرینی سازمانی گذری بر تقسیم بندی بزرگ کارآفرینی استراتژیک: تغییر و تحول بین کشف و بهره‌برداری	Aktan and Bulut (2008)
کارآفرینی سازمانی در قالب یک نقطه تمرکز برای یکپارچه سازی و همنا سازی مسائل کلیدی در حوزه نظری کارآفرینی سازمانی مفهوم پردازی شده است.	کشف صلاحیت و بررسی تأثیر آن بر روی کارآفرینی استراتژیک سهم رهبری کارآفرینانه بر عملکرد شرکت	justin, ireland, w.webb 2009
کارآفرینی راهبردی به عنوان نقطه راهبردی کارآفرینی و مدیریت راهبردی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.	مفهوم پردازی استراتژی کارآفرینی سازمانی	p.kyrgidou eugenia petridou lida 2011
طراحی و تبیین الگوی کارآفرینی راهبردی در صنایع دفاع موج چهارم با استفاده از رویکرد سیستمی	نقطه اشتراک کارآفرینی و مدیریت استراتژیک: کارآفرینی راهبردی	Khayesi and Antonakis (2012)
فرآیند تولید محصولات جدید و با ارزش بالا و با اختصاص کمترین هزینه و با در نظر گرفتن ریسک برای رسیدن به رضایت فردی و مالی و نهایتاً جامعه را بررسی می‌کند.	کارآفرینی استراتژیک در صنایع دفاع	r.duane ireland, jeffreyg.covin , donald f. kuratko 2012
ارائه مدلی بیانگر رابطه بین کارآفرینی راهبردی و مزیت رقابتی در صنعت ساختمان و مسکن	کارآفرینی استراتژیک در اقتصاد کشاورزی	Nilhun dogan 2015
ایجاد شناخت کارآفرینی راهبردی در چارچوب ابتکاری بر مبنای روش شناسی پیکره بندی مدل مفهومی با هفت پیکره منابع و قابلیت‌ها، هماهنگ سازی منابع، شبکه‌ها، فرآیند اکتشاف، فرآیند بهره‌برداری، مزیت رقابتی و رشد و سایر منابع در قالب ورودی، فرآیند، خروجی و پیامد	بررسی تأثیر کارآفرینی استراتژیک بر دست‌یابی به مزیت رقابتی در صنعت ساختمان و مسکن	محمد جواد نائیجی ۱۳۹۱
	طراحی مدل مفهومی کارآفرینی استراتژیک بر مبنای رویکرد پیکربندی	اصغر عابدی ۱۳۹۲
		اسماعیل ملک اخلاقی، محمود مرادی، ناهید درستکار احمدی، مهران مهدی زاده ۱۳۹۳
		سید مصطفی رضوی، محمود احمدپور داریانی، سلطانه‌علی شهریاری ۱۳۹۳

ماخذ: محقق

#### ۴. روش تحقیق

از آنجا که در پژوهش های پیشین، مدلی از کارآفرینی راهبردی در وزارت نیرو ارائه نشده است، در این مقاله لازم است ابتدا درک لازم از ابعاد الگوی کارآفرینی راهبردی در وزارت نیرو به دست آید. لذا پژوهشی کیفی صورت گرفته است. در این تحقیق، با استفاده از داده هایی که نظام مند از راه پژوهش به دست می آید، به تکوین نظریه می پردازیم. بنابراین، با استفاده از روش نظریه داده بنیاد به صورت اکتشافی نسبت به شناسایی مدل کارآفرینی راهبردی در وزارت نیرو اقدام شده است. تکوین نظریه در این روش براساس فرضیه استوار نیست، بلکه نظریه از دل داده ها استخراج می شود.

مبنای فلسفی این مقاله براساس پارادایم تفسیری استوار است، زیرا از یک رویکرد پدیدارشناسی در پی رسیدن به هدف تحقیق که ارتقا فهم از ابعاد گوناگون کارآفرینی راهبردی استفاده می نمایم، در واقع، یک راه مناسب برای فهم عمیق تر ابعاد کارآفرینی راهبردی، بررسی دقیق تجربه افراد درگیر در پروژه های کارآفرینانه بوده است و این دقیقاً موضوع تحقیق پدیدارشناسی است. جهت گیری این مقاله یک پژوهش کاربردی و رویکرد آن استقرایی است.

جامعه آماری این تحقیق شامل خبرگان، کارآفرینان صنعت آب و برق است که سابقه فعالیت کارآفرینانه در وزارت نیرو داشته اند. با استفاده از ابزار مصاحبه نسبت به مصاحبه اکتشافی با این افراد اقدام شده و محورهای اصلی فعالیتهای کارآفرینانه آنها استخراج شده است. حجم نمونه این تحقیق براساس منطق اشباع نظری و کفایت داده تعیین شده است. در این تحقیق، از مصاحبه هفتم داده ها به اشباع رسیده، اما برای حصول اطمینان از جمع آوری داده های کافی، مصاحبه تا ۹ نفر ادامه پیدا کرده است.

روایی ابزار با استفاده از نظرسنجی خبرگان بررسی شده و با توجه به نظرات اصلاحی، فرم های مصاحبه نهایی شده است. همچنین در این پژوهش از داده های خام و کلیه یادداشت ها، اسناد و فایل های ضبط شده برای بازبینی های بعدی استفاده شده است. بعلاوه، در این تحقیق از همه

روش‌های مختلف برای احصا پایایی پژوهش استفاده گردید، به این ترتیب که فرآیندی برای جمع‌آوری و تفسیر و تغییر داده‌ها مدنظر قرار داده شد و قبل و در حین انجام مصاحبه‌ها، از نظرات اصلاحی صاحب‌نظران استفاده گردید.

در این تحقیق، با استفاده از روش داده‌بنیاد، تجزیه و تحلیل انجام شده است. این نظریه به عنوان نظریه کلان قابل طرح است که محقق می‌تواند بر اساس آن اقدام به تولید یک تبیین عام (یک نظریه) براساس دیدگاه تعداد مشارکت‌کنندگان نماید. در این روش، از مدل پارادایمی نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است. در این مدل، محقق به طور مدام میان نظر استقرایی (ایجاد مفاهیم، مقولات و روابط بین آنها) و تفکر قیاسی (آزمون مفاهیم، مقولات و روابط بین آنها) در رفت و برگشت قرار می‌گیرد.

در این روش، با استفاده از سه روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی استراوس و کوربین و با استفاده از مدل پارادایمی، به تبیین نظریه پرداخته شده است.

با توجه به اینکه این تحقیق براساس تجارب فعالیتهای کارآفرینانه در دوره‌های گذشته وزارت نیرو انجام شده است، تجربه‌های زیر به عنوان تجارب مهم و حائز اهمیت وزارت نیرو در این دوره مورد بررسی قرار گرفته و مصاحبه‌های مفصلی با متولیان و مسئولان اجرای این طرح‌ها انجام شده که پس از پیاده‌سازی، نسبت به کدگذاری باز، محوری و انتخابی اقدام گردید. تجربه‌های کارآفرینی مورد بررسی در این تحقیق به شرح زیر است:

- ۱- تدوین و استقرار برنامه جامع راهبردی وزارت نیرو (P1)
- ۲- ایجاد دانشگاه صنعت آب و برق (P2)
- ۳- اصلاح ساختار وزارت نیرو و تفکیک وظایف حاکمیتی و تصدی‌گری (P3)
- ۴- اصلاح ساختار بخش برق و تشکیل شرکت مادر تخصصی تولید برق حرارتی (P4)
- ۵- تصویب قانون استقلال شرکتهای توزیع و سازماندهی شرکتهای توزیع در سراسر کشور (P5)
- ۶- ایجاد شرکت مینا و خوداتکایی در ساخت نیروگاه‌ها (P6)

۷- تشکیل شرکت آب و نیرو و خودکفایی در صنعت سدسازی کشور (71)

۸- انتقال فناوری از طریق شرکتهای کارفرمایی و پیمانکاری (آب و نیرو، توسعه برق، مینا و فراب)

۹- تشکیل شرکتهای آب و فاضلاب شهری (P9)

در این تحقیق به مدل ها و تحقیقات پیشین توجه شده و اولین توجه به استفاده از مدل‌های پیشین این بوده است که مدل نمودن کارآفرینی راهبردی یک امر شدنی و قابل انجام است و در تحقیقات پیشین بویژه تحقیقات آیرلند و همکاران این موضوع بخوبی اثبات شده است که می‌توان مدلی برای کارآفرینی راهبردی ارائه نمود. دومین موضوعی که از مطالعات پیشین به دست می‌آید، نقش همه عوامل تاثیرگذار داخلی و خارجی بر مدل می‌باشد که نگاه جامع به موضوع کارآفرینی راهبردی می‌باشد. سومین موضوع، تمرکز بر مقوله اصلی کارآفرینی راهبردی می‌باشد که در مطالعات قبلی نیز به این موضوع توجه شده است. بنابراین، با استفاده از مطالعات قبلی هم امکان‌پذیری و هم وجوهی از ابعاد جامع و مقوله اصلی مرکزی مدل مورد توجه قرار گرفته است که برای انجام این تحقیق از آن استفاده شده است، اما به دلیل اینکه در تحقیقات گذشته، مدلی برای کارآفرینی راهبردی وزارت نیرو ارائه نشده است، در این تحقیق، تلاش شده با استفاده از نظرات و پیشینه تحقیقات گذشته، اما با روش اکتشافی، نسبت به تبیین مدل کارآفرینی راهبردی در وزارت نیرو اقدام شود. در این تحقیق، داده‌ها از سه طریق مصاحبه عمقی، مشاهده مستقیم و یادداشتهای فنی جمع‌آوری شدند. در مرحله گردآوری داده‌ها ضمن حضور در واحدهای مربوطه، با افراد نمونه مصاحبه‌های عمیق به عمل آمد. در هر یک از مصاحبه‌ها، به مدت حداقل ۲ ساعت و بین ۳ تا ۴ جلسه به گفت و شنود با افراد مصاحبه شونده پرداخته شد. متن مصاحبه‌ها پس از هر جلسه مصاحبه به رشته تحریر درآمد و بلافاصله تحلیل شد. براساس نتایج تحلیل هر مصاحبه، داده‌های بعدی برای تایید و تعمیق نتایج یادشده و همچنین برای به دست آوردن سایر مقولات درگیر در فرآیند مورد مطالعه و تعیین رابطه بین آنها، جمع‌آوری شدند. با در نظر داشتن تعریف کارآفرینی راهبردی فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی، تشخیص، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌هایی که منجر به

ایجاد ارزش سازمانی می شوند و همچنین ابعاد اساسی مطرح در حوزه کارآفرینی راهبردی دولتی و با استفاده از نظرات خبرگان، این سئوالات برای مصاحبه شوندگان مطرح شدند: پیش نیازهای راهبرد کارآفرینی در وزارت نیرو کدامند؟ عناصر اصلی راهبرد کارآفرینی در وزارت نیرو کدامند؟ پیامدهای راهبرد کارآفرینی در وزارت نیرو کدامند؟ شرایط و ابعاد محیط خارجی وزارت نیرو چگونه بود و چه تاثیری بر پروژه شما داشت؟ آیا افراد درگیر در پروژه شما دارای قابلیت های کارآفرینانه بودند؟ اعتقادات و نگرش های آنها چگونه بود؟ اعتقادات و نگرش های افراد درگیر در پروژه شما چگونه بر تشخیص فرصت و بهره برداری از آن تاثیرگذار بود؟ چشم انداز راهبردی در وزارت نیرو چگونه بود که باعث شد شما پروژه خود را راه اندازی کنید؟ ساختار سازمانی وزارت نیرو چگونه بر پروژه شما تاثیرگذار بود و به نظر شما این ساختار چگونه می تواند باشد تا پروژه های مشابه با اثربخشی بیشتری راه اندازی شوند؟ فرهنگ سازمانی وزارت نیرو چگونه بر پروژه شما تاثیرگذار بود و به نظر شما این فرهنگ چگونه می تواند باشد تا پروژه های مشابه با اثربخشی بیشتری راه اندازی شوند؟ منابع در اختیار شما چه وضعیتی داشت؟ آیا همه امکانات لازم در اختیار شما قرار گرفت؟ سیاست های تخصیص منابع در پروژه های مشابه شما چگونه باید باشد؟ پیامدهای اجرای پروژه شما برای وزارت نیرو چه بود؟ اجرای پروژه شما چه تاثیری بر موقعیت راهبردی این وزارت داشت؟ افزون بر مصاحبه های عمقی، به واسطه ارتباط یکی از محققان با سازمان، داده های مشاهده ای ارزشمندی به دست آمد که در این پژوهش برای تعیین درستی داده های گردآوری شده از مصاحبه و همچنین تهیه یادداشت های فنی استفاده شد. در مجموع، تعداد ۲۷ یادداشت فنی به دست آمد که برای تحلیل رابطه بین مقوله ها و تکوین نظریه نهایی استفاده شد. تحلیل داده ها با توجه به طرح نظام مند روش نظریه برخاسته از داده ها در سه مرحله (Corbin, Struss, 1990) انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، ابتدا متن مصاحبه ها برای یافتن گزاره های مفهومی و مقولات نهفته در آنها دقیقاً بررسی شد. در مجموع، تعداد ۱۸۰ مجموعه جمله (نشانگر) استخراج شد که با نام گزاره های

مفهومی که به آن اشاره داشتند، در جداول کدگذاری باز قرار داده شدند و در مجموع، ۸۴ گزاره مفهومی را شکل دادند. سپس گزاره‌های مفهومی با توجه به ماهیت مشترک، در خوشه‌های مفهومی مجزا دسته بندی شدند. به این ترتیب، در این مرحله در نهایت، ۱۷ مقوله کلی به دست آمد. یکی از مقولات کلی بدست آمده در مرحله قبل، که در مرحله کدگذاری محوری براساس تحلیل داده‌ها، دارای بیشترین ارتباط با سایر مقولات بود و نقش هسته‌ای را در فرآیند مورد مطالعه ایفا می کرد، به عنوان مقوله اصلی در فرآیند مورد مطالعه انتخاب شد. سپس با تحلیل روایت‌ها، نوع ارتباط سایر مقولات با مقوله اصلی، به صورت شرایط علی (عوامل ایجادکننده پدیده اصلی)، راهبردها (کنشها و تعاملات بدست آمده از پدیده اصلی)، شرایط واسطه‌ای (عوامل اثرگذار مستقیم بر شکل‌گیری راهبردهای بدست آمده از پدیده اصلی)، شرایط محیطی (عوامل اثرگذار غیرمستقیم بر راهبردهای بدست آمده از پدیده اصلی) و پیامدها (نتایج بدست آمده از راهبردها مشخص شده و براساس پارادایم کدگذاری محوری به شکل تجسمی درآمدند. در مرحله کدگذاری انتخابی داده‌ها روابط میان مقولات که به واسطه تحلیل و با کمک یادداشتهای فنی به دست آمده بود به شکل حکایت‌گونه صورت‌بندی شدند و به این ترتیب، نظریه میانی بدست آمده از پژوهش تکوین یافت

## ۵. یافته‌ها

در ابتدای کدگذاری، تلاش شد مقوله‌ها از طریق کدگذاری باز مشخص شود و طی کدگذاری محوری، مقوله‌ها به یکدیگر مرتبط شوند. بعد از اینکه ارتباط بین مقوله‌ها طی کدگذاری باز و محوری شناسایی شدند، طی کدگذاری انتخابی، مقوله‌ها، مقوله‌های فرعی و ارتباط آنها یکپارچه شد تا مدل نظری توسعه یابد.

### ۵-۱. کدگذاری باز

کدگذاری باز، جزئی از تحلیل است که با تحلیل دقیق داده‌ها، نام‌گذاری و طبقه‌بندی کردن داده‌ها انجام می‌شود. برای طبقه‌بندی دقیق مفاهیم در مقوله‌ها، باید هر مفهوم، بعد از تفکیک برچسب خورده و داده‌های خام به وسیله بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای، مفهوم‌سازی شوند. داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌شوندگان کدگذاری می‌شوند تا به شکل راحت‌تری شباهت‌ها و تفاوت‌ها شناسایی شوند.

کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌های انجام شده در ارتباط با ۹ موضوع مرتبط با کارآفرینی با ۹ نفر از خبرگان و متخصصان وزارت نیرو انجام گردید که جمع‌بندی آن به شرح زیر می‌باشد.

#### شرایط علی

با تحلیل جمله‌ها و دیدگاه‌های افراد مصاحبه شده، کدهای اولیه استخراج شد. در مرحله بعد، کدهای مشترک و مورد تأکید کلیه مصاحبه‌شوندگان به انضمام کدهای بااهمیت از دید محقق به عنوان کدهای نهایی به همراه منبع آنها مشخص شدند. توضیحات مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به سئوالات مربوط به شرایط علی مدل کارآفرینی راهبردی وزارت نیرو منجر به کدهای زیر گردید.

از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، مهمترین دلیل اصلی و موثر بر کارآفرینی راهبردی وزارت نیرو طی سالهای گذشته وجود قابلیت‌های کارآفرینانه سازمانی، وجود قابلیت‌های کارآفرینی منابع انسانی و وجود فرصت‌های کارآفرینی بوده است که شاهد این ادعا عبارات و جمله‌هایی است که مدیران نسبت به موضوع اظهار می‌داشتند.

یکی از دلایل بسیار مهم که در مصاحبه با خبرگان و مدیران ارشد وزارت نیرو در دوره‌های مختلف وجود داشت، وجود افراد و نیروی انسانی با قابلیت‌های کارآفرینانه بود وجود نیروی انسانی که دارای روحیات کارآفرینانه نظیر استقلال، کنترل درونی، خلاقیت، نوآوری، مشارکت، جسارت و شجاعت، باتجربه بالا و تسلط کافی، مبتکر، دارای نگرش مستقل، پرکار و باهوش، اعتماد به نفس، دارای اختیارات کافی، ریسک‌پذیر، مصمم و معتقد، با تعهد بالا، کارآفرین که در مصاحبه‌ها

به آن اشاره گردید، به عنوان یکی از مهمترین عوامل علی در روند شکل‌گیری فعالیتهای کارآفرینانه مطرح گردید.

یکی دیگر از دلایل بسیار مهم که در مصاحبه با خبرگان و مدیران ارشد وزارت نیرو در دوره‌های مختلف مطرح گردید، عوامل مؤثر سازمانی بود که بر فعالیتهای کارآفرینانه اثرگذار بوده است. وجود ساختار منعطف، مشارکت بالا، حمایت مدیران ارشد سازمان، نگاه بلندمدت، پذیرش نوآوری، خلاقیت در سازمان، توجه به ظرفیتهای سازمان و پذیرش ریسک در سازمان، پیشگامی در فعالیتهای، اقتدار مدیریت، بهبود فعالیتهای، روش‌های جدید، تغییرپذیری، الزامات مدیریتی، کاهش بوروکراسی، تخصصی‌سازی کار کردن از جمله مواردی بود که در مصاحبه‌ها مطرح گردید و نشان‌دهنده وجود عوامل سازمانی کارآفرینانه بود.

بنابراین، این دسته از عوامل به عنوان قابلیت‌های کارآفرینانه سازمانی، در مصاحبه‌ها با خبرگان به عنوان یکی از شرایط علی مطرح گردید.

یک دسته دیگر از عوامل که در مصاحبه‌ها و گفتگوها با مدیران و صاحب‌نظران مطرح گردید، وجود فرصتهای کارآفرینی در بخش‌های مختلف صنعت آب و برق بوده است. یک دسته از این فرصتها شامل نیازها و کمبودها و ضرورت‌هایی بوده است که نمود عینی آن کمبود آب و برق بوده است. توجه به این کمبودها و بحران‌ها، زمینه‌ساز وجود فرصتهای جدید کارآفرینی بود. همچنین در کنار این ضرورت‌ها، فرصتهای جدیدی در صنعت نظیر ظرفیتهای درخصوص انرژی و منابع آب بود که همه اینها در کنار تشخیص مناسب فرصتها، زمینه‌ای را فراهم نمود که پدیدآورنده فعالیتهای کارآفرینانه بوده است.

به هر حال، سه دسته عوامل شامل عوامل سازمانی، عوامل انسانی و وجود فرصتها در مصاحبه و مباحث مطرح شده بوجود آورنده فعالیتهای کارآفرینانه در وزارت نیرو بوده است که از همه آنها می‌توان به عنوان عوامل علی نام برد.

عوامل زمینه‌ای

برای اینکه فعالیتهای کارآفرینانه در وزارت نیرو شکل گیرد، مجموعه‌ای از عوامل باعث شده است که روند شکل‌گیری فعالیتهای کارآفرینانه مؤثرتر انجام شود. این دسته از عوامل از نگاه مدیران شامل سبک مدیریت و رهبری، ساختار و فرآیندهای مناسب، تأمین منابع مورد نیاز و بموقع و در نهایت، فرهنگ سازمانی می‌باشد.

وجود ساختار و فرآیندهای مناسب یکی از عوامل مؤثر شکل‌گیری فعالیتهای کارآفرینانه در وزارت نیرو بوده است. وجود دفاتر تخصصی و مرتبط، وجود مشاور و وجود مجری طرح، ساختار انعطاف‌پذیر و تشکیلات همراه و همچنین فرآیندهای مستند و اجرا شده در سازمان اجرایی و ستاد که برای پیشبرد فعالیتهای کارآفرینانه حداکثر تلاش و همراهی را داشته است. همچنین تفویض اختیار و مسئولیت در سطح بالا به مدیران که فعالیتهای کارآفرینانه را مدیریت می‌کردند و همچنین ساختار مناسب وزارت نیرو که به صورت شرکتی طراحی شده بود و اختیارات لازم را برای انجام فعالیتهای کارآفرینانه داشته است.

وجود ساختارهای پروژه‌ای که در بسیاری از شرکتهای وزارت نیرو به عنوان یک الگوی قابل قبول مورد توجه بوده و نتیجه‌گرایی را در سیستم جاری می‌سازد، ساختاری که عمدتاً غیرمتمرکز و با اختیارات مناسب با وظایف و مأموریت شکل گرفته است و سیستم‌ها و فرآیندهایی که فعالیتهای مربوط را پشتیبانی می‌نماید، همه از جمله عواملی بوده است که در شکل‌گیری فعالیتهای کارآفرینانه مؤثر می‌باشد. لذا این دسته از عوامل شامل ساختار و فرآیندها را می‌توان با عنوان یک دسته از عوامل زمینه‌ای برای پیشبرد فعالیتهای کارآفرینی برشمرد.

در کنار ساختار و فرآیند به عنوان یک دسته از عوامل در شکل‌گیری فعالیتهای کارآفرینانه، فرهنگ سازمانی نیز قرار می‌گیرد. فرهنگ سازمانی با برخورداری از مشارکت جویی بالای کارکنان در اداره سازمان، انگیزه بالا کارکنان، تعهد آنها برای انجام کار و به ثمر رساندن آن، تعلق سازمانی بالا، عدم تعارض جدی سازمانی، ایثار، تعامل بالا، رقابت سالم، روحیه خوب و مناسب و

با رویکرد خدمت به جامعه، همکاری خوب میان کارکنان، حساسیت بالا نسبت به پیگیری مسائل و موضوع های مهم سازمان و عدم حاشیه سازی در انجام مأموریت ها و وظایف، شرایطی را فراهم نموده است که فعالیتهای کارآفرینانه با اثرگذاری بالاتر بتواند در وزارت نیرو انجام شود. این مجموعه از عوامل در قالب فرهنگ سازمانی و به عنوان یکی از عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر روند شکل‌گیری، اجرا و به نتیجه رسیدن فعالیتهای کارآفرینانه در وزارت نیرو مطرح می‌باشد.

عوامل دیگر در شکل‌گیری و انجام فعالیتهای کارآفرینانه مؤثر، وجود و اختصاص منابع موردنیاز برای انجام این فعالیتها بوده است. تأمین همه منابع مالی و فکری مورد نیاز بویژه منابع انسانی برای انجام فعالیتها و همچنین منابع مالی در قالب بودجه و اعتبارات مورد نیاز و سایر منابع مورد نیاز همه در شکل‌گیری، انجام و استمرار فعالیتهای کارآفرینانه بسیار مؤثر بوده است که از آن می‌توان به عنوان یکی دیگر از عوامل مؤثر بر فعالیتهای کارآفرینانه نام برد.

عوامل دیگری که در شکل‌گیری فعالیتهای کارآفرینانه مؤثر می‌باشد، سبک مدیریت و رهبری در سطح وزارت نیرو و شرکتهای زیرمجموعه می‌باشد، حمایت های مدیریت ارشد از فعالیتهای کارآفرینانه، میدان دادن به نیروهای جوان و تازه نفس و استفاده از نیروهای جوان در اجرا و نیروهای باتجربه در مشاوره و راهبری، ایجاد فضای اعتماد به نفس و ایجاد باور درخصوص توانستن، سلامت کار، اختیارات تام و ریسک پذیری در انجام فعالیتها، انعطاف‌پذیری در کارها، استفاده از روشهای جدید، وجود صلاحیت در سطوح مختلف، تفویض اختیار، تغییرپذیری، نتیجه‌گرا بودن از جمله مواردی است که در سبک مدیریت و رهبری در مجموعه‌ی وزارت نیرو و شرکتهای زیرمجموعه مؤثر بوده و به عنوان یکی دیگر از عوامل زمینه‌ای در شکل‌گیری فعالیتهای کارآفرینانه مؤثر بوده است.

#### شرایط مداخله گر

یک دسته دیگر از عوامل بسیار مؤثر در شکل‌گیری فعالیتهای کارآفرینی که از نظر مصاحبه‌شونده و خبرگان دارای اهمیت است، شرایط محیط خارجی می‌باشد نظیر فضای کشور،

دولت، عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، فضای بین المللی، بهبود فضای کار، الزامات قانونی، اسناد بالادستی و ... که همه این عوامل تحت عنوان شرایط محیط خارجی در شکل گیری، استمرار و به نتیجه رسیدن فعالیتهای کارآفرینانه بسیار مؤثر بوده است.

اسناد بالادستی و الزامات قانونی شامل برنامه های توسعه کشور، برنامه و بودجه، سیاستهای کلی در بخش های مربوط، قوانین عادی، بخشنامه ها، آئین نامه ها و نظام نامه های ابلاغ شده از خارج از سازمان در شکل گیری فعالیتهای کارآفرینانه مؤثر بوده است. همچنین نگاه دولت و دولتمردان در مقاطع مختلف و حساسیت های آنها در اجرای طرح ها و پروژه ها و پیشبرد فعالیتهای مربوط را می توان به عنوان یکی از عوامل مؤثر در فعالیتهای کارآفرینانه برشمرد.

وضعیت صنعت و توانمندی تأمین کنندگان و تولیدکنندگان تجهیزات، ظرفیت پیمانکاران و مشاورین در اجرای طرح ها و پروژه ها را نیز می توان یکی دیگر از عوامل مؤثر شکل گیری فعالیتهای کارآفرینانه به شمار آورد.

در یک نگاه کلی تر، شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه و تأثیرگذاران آن در صنعت را می توان از عوامل و زمینه های مؤثر بر کارآفرینی برشمرد. در یک جمع بندی اولیه از شرایط محیط خارجی می توان گفت که شرایطی نظیر رویکرد توسعه ای در قوانین، اسناد بالادستی و الزامات قانونی، آینده نگری برای نیازهای کشور و تأمین زیرساخت های مورد نیاز، وجود ارتباطات و همکاری های خارجی و بین المللی، رونق اقتصادی، ثبات سیاسی، نشاط اجتماعی و تعامل فرهنگی، وجود فرصت های سرمایه گذاری و تمرکززدایی از ساختار صنعت، توسعه خصوصی سازی، بهبود فضای کسب و کار، عزم جدی برای توسعه کشور، وجود فضای سازندگی و پیشرفت را که در مصاحبه بامدیران، نخبگان صنعت مطرح گردید از عوامل مؤثر در شکل گیری فعالیتهای کارآفرینانه است و می توان به عنوان عوامل مداخله گر برشمرد.

مقوله اصلی

در تمام مصاحبه‌های انجام شده بر برنامه‌ریزی راهبردی کارآفرینانه تأکید شده است و کلیه نخبگان، مدیران و صاحب‌نظران تأکید داشتند که نقطه کانونی و توجه اصلی در فعالیتهای کارآفرینانه، تصمیم‌گیری‌های مهم و راهبردی بوده است و بر ابعاد مختلف این تصمیم‌گیری‌ها و داشتن نگاه بلندمدت و چشم‌انداز تأکید داشتند.

برنامه راهبردی متأثر است از فرصتها، تهدیدهای محیط، نقاط قوت و ضعف سازمانی که در عوامل مداخله‌گر تهدیدها و فرصتهای محیط خارجی مطرح می‌باشد و هر دو این عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری‌های راهبردی به عنوان مقوله اصلی و نقطه عطف فعالیتهای کارآفرینانه مطرح می‌باشد. همچنین ظرفیتهایی مانند قابلیت کارآفرینی سازمانی، قابلیت کارآفرینی منابع انسانی و فرصتها از عوامل بالقوه‌ای هستند که در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی راهبردی حائز اهمیت جدی می‌باشد. در مصاحبه‌های انجام شده و مقوله‌های محوری به برنامه‌آرمانی، چشم‌انداز، آینده‌نگری، تصمیم‌های جدید، بازنگری مأموریت و توسعه وزارت نیرو، تصمیم‌گیری با ریسک بالا، طراحی با آینده‌نگری و همچنین کارآفرینی در تصمیم‌گیری اشاره شده است که تمام این موارد بیانگر توجه به برنامه‌ریزی راهبردی کارآفرینانه می‌باشد که قلب مدیریت کارآفرینی راهبردی است.

برنامه راهبردی کارآفرینانه به عنوان محور و قطب اصلی در تصمیم‌گیری و جهت‌دهی و پیشبرد فعالیتهای کارآفرینانه در وزارت نیرو مطرح می‌باشد و سایر عوامل یا بر این عامل کلیدی مؤثر می‌باشد و یا از آن تأثیر می‌پذیرند. بنابراین، مرکز مدیریت و راهبری فعالیتهای کارآفرینی می‌باشد. از طرفی، بسیاری از فعالیتهای و عملکرد کارآفرینانه در وزارت نیرو متأثر از این برنامه می‌باشد و در تمام مصاحبه‌ها بدون استثنا بر اهمیت، حساسیت و نقش تعیین‌کننده آن اشاره شده است. بنابراین، برنامه‌ریزی راهبردی کارآفرینانه به عنوان مقوله اصلی می‌باشد.

#### راهبردها

مصاحبه‌شوندگان در ارتباط با موضوع و مسائل مربوط به راهبردها که متأثر از مقوله اصلی یعنی برنامه‌ریزی راهبردی کارآفرینانه می‌باشد، بر دو مقوله بهره‌برداری از فرصتها و برنامه‌عملیاتی

تأکید داشتند. در کدهای استخراج شده از مصاحبه ها و با استخراج، تحلیل و تفسیر مباحث و موضوع های مطرح شده در دو مقوله مطرح شده، مفاهیم زیر از طریق کدگذاری باز به دست آمده است.

راهبردها متأثر از شرایط مداخله گر شامل شرایط محیط خارجی و همچنین شرایط زمینه ای شامل ساختار، فرآیند، فرهنگ سازمانی، بودجه و تأمین منابع و سیاست مدیریت و رهبری و نیز مقوله اصلی

شامل برنامه ریزی راهبردی کارآفرینانه می باشد. مجموعه این عوامل بر راهبردها که شامل بهره برداری از فرصتها و برنامه عملیاتی می باشد، اثرگذار بوده و در بیشتر مصاحبه ها به آن اشاره شده است.

#### پیامدها

مصاحبه شوندگان در پاسخ ها به سئوالات مربوط به پیامدها و نتایج، توضیحات خود را ارائه نموده اند. طی مصاحبه ها و در کدهای استخراج شده از مصاحبه ها و با استخراج، تحلیل و تفسیر مباحث مطرح شده، نتایج و پیامدها که متأثر از راهبردها می باشد در دو بخش نتایج راهبردی و نتایج اجرایی مطرح گردید که کدهای نهایی پیامدها در نمودار (۱) ارائه شده است.

پیامدها در دو بخش نتایج اجرایی و نتایج راهبردی مطرح گردید، نتایج اجرایی شامل خدمات بهتر، تربیت نیروی انسانی، تفکیک وظایف و مأموریت ها، سرمایه گذاری بیشتر، انتقال فناوری و محصولات بوده است و نتایج راهبردی شامل تثبیت جایگاه، پایداری ارائه خدمات، خودکفایی و ساخت داخل، ارتقای جایگاه وزارت نیرو، برون سپاری و خصوصی سازی، ایجاد زنجیره ارزش، باور توانستن و توانمندی در سطح دنیا و دستیابی به شاخص های استاندارد جهانی و در نهایت توانایی و امکان اجرای پروژه های صنعت نظیر اجرای سد و نیروگاه با استفاده از توانایی و ظرفیت

های داخلی بوده است و مجموع این نتایج و پیامدها، دستاوردهای حاصل از فعالیتهای کارآفرینانه می‌باشد.

## ۲-۵. کدگذاری محوری

در حالی که کدگذاری باز، داده‌ها را به مقوله‌های مختلف تفکیک می‌کند، کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیرمقوله‌های آنها را با توجه به مشخصه‌ها و ابعاد آنها به یکدیگر مرتبط می‌سازد. برای کشف نحوه ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر، محقق از پارادایم استفاده می‌کند. پارادایم، ابزار تحلیلی است که اشتراوس و کوربین برای مطالعه داده‌ها پیشنهاد کردند. اجزای اصلی پارادایم عبارتند از شرایط، عمل‌ها/عکس‌العمل‌ها و پیامدها.

### شرایط علی

براساس تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، شرایط علی تأثیرگذار بر مقوله اصلی دارای سه بعد اصلی می‌باشد که شامل قابلیت‌های کارآفرینانه سازمانی، قابلیت‌های کارآفرینانه منابع انسانی و وجود و تشخیص و فرصتهای کارآفرینی است.

### شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای در این تحقیق در برگیرنده چهار متغیر اصلی شامل ساختار و فرآیند، فرهنگ سازمانی، بودجه و تأمین منابع، سبک مدیریت و رهبری می‌باشد.

### شرایط مداخله‌گر

باتوجه به نتایج این تحقیق، شرایط محیط خارجی شامل همه عواملی است که خارج از سازمان بوده، اما به صورت غیرمستقیم و یا در مواردی به صورت مستقیم بر فعالیتهای کارآفرینانه مؤثر بوده است.

### مقوله اصلی

در این تحقیق، براساس تمام مصاحبه‌های انجام شده، برنامه ریزی راهبردی کارآفرینانه به عنوان مقوله اصلی تحقیق می‌باشد که عناصر آن شامل همه تصمیم‌گیری‌ها، آینده‌نگری و برنامه‌های راهبردی است که با رویکرد کارآفرینانه تهیه و پیگیری می‌شود.

**راهبردها**

در این تحقیق و براساس نتایج مصاحبه های انجام شده، راهبردها به شرح زیر می باشد که دربرگیرنده دو متغیر اصلی شامل بهره برداری از فرصتهای شناسایی شده و برنامه عملیاتی براساس برنامه راهبردی می باشد. بهره برداری از فرصتها بیانگر این است که در مدل، فرصتهای موجود مورد شناسایی قرار گرفته برای پیشبرد برنامه راهبردی کارآفرینانه استفاده شود. همچنین برنامه عملیاتی برای اجرای برنامه راهبردی می باشد که متأثر از عوامل مداخله گر و عوامل زمینه ای می باشد.

**پیامدها**

هدف این بخش، شناسایی پیامدهای ناشی از بکارگیری راهبردها و اقدامات مربوط به برنامه ریزی راهبردی کارآفرینانه می باشد. پیامدها شامل نتایج اجرایی و نتایج راهبردی می باشد که هر دو این عوامل به منزله نتایج بدست آمده از برنامه ریزی راهبردی کارآفرینانه به صورت غیرمستقیم و راهبردها به صورت مستقیم می باشد.

**۳-۵. کدگذاری انتخابی**

کدگذاری انتخابی بر اساس الگوی ارتباط شناسایی شده بین مقوله ها و زیر مقوله ها در کدگذاری باز و محوری شروع می شود که در این تحقیق به شرح زیر می باشد:

در این مدل، شرایطی علی عواملی است که زمینه به وجود آوردن مقوله اصلی را فراهم می نماید. این عوامل شامل قابلیت های کارآفرینانه سازمانی، قابلیت های کارآفرینانه منابع انسانی و وجود و تشخیص فرصتها می باشد که مقدم بر سایر عوامل شرایطی را به وجود می آورند که بر پدیده اصلی تأثیر علی داشته باشد. شرایط زمینه ای ویژگی های درونی سازمانی می باشد که در شکل گیری کارآفرینی راهبردی در سازمان مؤثر می باشد و برای موفقیت بهتر در اجرای این فرآیند به کار می آید که شامل فرآیندها و ساختارها، بودجه و تأمین منابع و فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت و رهبری می باشد.

شرایط مداخله گر نیز عبارتند از شرایط محیط خارجی که بر فرآیند کارآفرینی راهبردی مؤثر بوده و سازوکار اجرای آن را تسهیل می نماید و شامل همه ابعاد خارج از سازمان می باشد.

مقوله اصلی نیز به عنوان موضوع اصلی است که سایر مقوله ها در ارتباط مستقیم یا غیرمستقیم آن تعریف می شوند که به معنی برنامه ریزی راهبردی کارآفرینانه می باشد. راهبردها نیز کنش ها و فعالیتهای اصلی است که در اجرای برنامه ریزی راهبردی کارآفرینانه تعیین کننده است و ابعاد اجرایی

این فرآیند را فراهم می نماید که شامل بهره برداری از فرصتها و اجرای برنامه عملیاتی می باشد. پیامدها نیز نتایج مورد انتظار می باشد که در اثر اجرای فرآیندها و اقدامات مربوط به برنامه ریزی راهبردی کارآفرینانه برای سازمان به دست می آید و شامل نتایج راهبردی و نتایج اجرایی می باشد.





## ۶. نتیجه گیری

این تحقیق به دنبال پاسخگویی به دو سؤال اصلی است: اول اینکه، آیا فرآیند انجام فعالیتهای کارآفرینانه در وزارت نیرو می تواند در قالب یک مدل تعریف و مشخص شود تا بتوان از آن الگو گرفت؟ و دوم اینکه، اگر این گونه است، این مدل چگونه است و دارای چه ابعاد، مؤلفه ها و مفاهیمی می باشد و ارتباطات بین این مؤلفه ها و مفاهیم چیست؟ در این پژوهش، درخصوص تجارب کارآفرینی که در وزارت نیرو انجام شده است و با عنایت به وجوه مشترک این تجارب، می توان برای فعالیتهای کارآفرینی در وزارت نیرو، یک الگو و مدل ارائه نمود. این مدل براساس تحقیق کیفی انجام شده تعریف گردید که نتایج آن به شرح زیر است. عوامل علی که عامل اصلی شکل گیری فعالیت های کارآفرینانه در وزارت نیرو می باشد، شامل موارد زیر است:

- قابلیت های کارآفرینانه سازمانی
- قابلیت های کارآفرینانه منابع انسانی
- وجود و تشخیص فرصتهای کارآفرینی

مقوله اصلی در این مدل، برنامه ریزی راهبردی کارآفرینانه می باشد که محور اصلی مدل است و همه ارتباطات مدل با این مقوله اصلی مرتبط می باشند.

شرایط زمینه ای شامل همه عوامل مرتبط با شکل گیری فعالیتهای کارآفرینانه در وزارت نیرو می باشد که شامل موارد زیر است:

- ساختار و فرآیندها
- فرهنگ سازمانی
- بودجه و تأمین منابع
- سبک مدیریت و رهبری

شرایط مداخله گر در این تحقیق شامل همه فعالیت های خارجی موثر بر فعالیت کارآفرینانه در وزارت نیرو می باشد. این عوامل شامل تمام عواملی است که به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر

فعالیت‌های کارآفرینانه موثر است نظیر تأثیرات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه تا نقش نهادهای حاکمیتی و دولتی و عمومی و مسائل مرتبط با صنعت، کسب و کار و قوانین مربوط به فضای بین‌المللی و مبادلات با سایر کشورها.

راهبردها شامل موارد زیر است:

- بهره برداری از فرصتها که شامل نحوه و چگونگی استفاده از فرصتها می باشد.
- برنامه عملیاتی که شامل برنامه اجرا و اقدام در راستای اهداف برنامه راهبردی و برای تحقق

فعالیت های کارآفرینانه می باشد.

پیامدها شامل موارد زیر است:

- نتایج اجرایی که شامل دستاوردهای کوتاه مدت در ارائه خدمات وزارت نیرو می باشد.
- نتایج راهبردی که شامل دستاوردهای بلندمدت و تغییر جایگاه وزارت نیرو می باشد.

حال که به یک مدل و الگوی برای کارآفرینی راهبردی وزارت نیرو دست یافتیم، می توانیم تبیین روشنی از اینکه فعالیتهای کارآفرینی راهبردی در وزارت نیرو در دوره های گذشته با چه سازوکاری انجام شده است و چگونگی شکل گیری این فعالیتهای الگویی برای آینده وزارت نیرو در انجام فعالیت های کارآفرینی راهبردی ارائه دهیم که برای تحقق و انجام فعالیتهای کارآفرینانه وزارت نیرو از چه الگو و مدلی باید استفاده نمود. در واقع، با استفاده از این الگو می توان تمرکز را بر مقوله اصلی که برنامه راهبردی کارآفرینانه می باشد، گذاشت و با توجه به شرایط علی شامل قابلیت های کارآفرینانه سازمانی و منابع انسانی و وجود و تشخیص فرصتهای کارآفرینانه نسبت به طراحی و اجرای مقوله اصلی اقدام نمود، همچنین شرایط زمینه ای نظیر فرهنگ سازمانی، بودجه و منابع، ساختار و فرآیند و سبک مدیریت و رهبری را به عنوان موثرترین عوامل برای تحقق برنامه راهبردی کارآفرینانه به کار گرفت و شرایط مداخله گر را که شامل شرایط محیط خارجی می باشد برای تحقق برنامه همراه نمود و با استفاده از راهبردهایی نظیر بهره برداری از فرصتهای شناسایی شده و تدوین برنامه عملیاتی نسبت به تحقق اهداف و نتایج شامل نتایج اجرایی و راهبردی اقدام کرد.

در مجموع می توان گفت که این مدل یک راهنمای تجربه شده برای تحقق اهداف و برنامه کارآفرینی راهبردی در وزارت نیرو می باشد که مبتنی بر تجارب گذشته می باشد.

براساس بررسی انجام شده تاکنون در حوزه دولتی و وزارت نیرو هیچ تحقیق و پژوهشی با این عنوان انجام نشده است. در بخش های غیردولتی، مطالعات و بررسی هایی درخصوص کارآفرینی راهبردی انجام شده که منجر به ارائه مدل جدید شده است، اما در صنعت آب و برق تاکنون مطالعه ای در حوزه کارآفرینی راهبردی انجام نشده است.

نتایج بدست آمده در این تحقیق براساس تجارب موفق فعالیتهای کارآفرینانه در وزارت نیرو است که وجوه مشترک فعالیتهای کارآفرینانه در وزارت نیرو مورد بررسی قرار گرفته و براساس آن مدلی برای فعالیتهای کارآفرینی ارائه شده است که می تواند الگو و راهنمایی برای انجام فعالیتهای کارآفرینی در وزارت نیرو باشد که مشابه این تحقیق تاکنون انجام نشده است. گرچه در سازمان های غیردولتی مدل هایی برای کارآفرینی راهبردی ارائه شده است، اما این مدل ها به جامعیت مدل بدست آمده براساس نتایج این تحقیق نمی باشد ضمن اینکه این تحقیق جنبه کاربردی بیشتری دارد و در قالب این مدل می توان بسیاری از فعالیتهای کارآفرینانه را ساماندهی نمود. بنابراین، تحقیق حاضر از جامعیت بیشتری برخوردار بوده و جنبه اجرایی و کاربردی آن نیز بیشتر است.

اصولا موضوع کارآفرینی راهبردی از مفاهیم نوپا می باشد که زمینه انجام تحقیقات گسترده و وسیعتری را دارا می باشد و با توجه به اهمیت زیاد آن برای مدیریت ارشد سازمان بسیار حائز اهمیت و تعیین کننده است و این تحقیق متناسب با نیاز مدیریت راهبردی سازمان می باشد.

این تحقیق در وزارت نیرو براساس تجارب فعالیتهای کارآفرینانه وزارت نیرو در دهه های گذشته انجام شده است. بنابراین، نتایج این تحقیق جنبه کاربردی دارد و پیشنهادهایی که براساس این تحقیق مطرح می شود نیز جنبه کاربردی دارد.

اولین پیشنهاد، استفاده از این مدل برای انجام فعالیت های کارآفرینانه راهبردی در وزارت نیرو است. اگر سیاست وزارت نیرو انجام فعالیتهای کارآفرینانه راهبردی در سطح ستاد، شرکتهای مادر تخصصی، شرکتهای تابعه و وابسته باشد، می تواند از این مدل برای انجام و اجرای فعالیتهای کارآفرینانه راهبردی استفاده نماید و برای این منظور باید مقوله اصلی که برنامه راهبردی کارآفرینانه

می باشد و عوامل مربوط به قابلیت های کارآفرینانه منابع انسانی و قابلیت های کارآفرینانه سازمانی را برای تحقق این هدف فراهم نماید، فرصتهای کارآفرینی را در بخش آب و برق و انرژی مورد ارزیابی مجدد قرار دهد و عوامل سازمانی نظیر ساختار، فرآیند، منابع، بودجه، فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت و رهبری را متناسب با آن اصلاح و شرایط محیط خارجی را همراه نماید تا با راهبردهایی نظیر بهره برداری از فرصتها و برنامه عملیاتی، امکان تحقق نتایج راهبردی و اجرایی فراهم گردد.

باتوجه به مشکلات در زمینه آب و برق و کمبودهای موجود در این حوزه، توجه به فرصتها و مزیتها که می تواند در قالب مدل کارآفرینی راهبردی تحقق یابد، ضرورت می یابد، زیرا تامین آب و برق مطمئن مستلزم استفاده از همه فرصتها و بهره برداری از همه مزیت ها در این وزارت است که این امر در قالب مدل کارآفرینی راهبردی وزارت نیرو قابل انجام است، چراکه تجربه های موفق کارآفرینی راهبردی در دهه های گذشته بر اساس این نتایج بدست آمده است.

دومین پیشنهاد، توجه به مزیتها و فرصتها در زمینه آب و برق در کشور است. کشور ایران برخوردار از مزیتهایی نظیر تعداد بالای روزهای آفتابی (بیش از ۳۰۰ روز) و همچنین مناطقی است که سرعت وزش باد بالایی دارد. با توجه به ظرفیتهای انرژی برق آبی و فرصتهای مناسب برای جذب سرمایه و کمبود برق، توجه به این مزیتها و فرصتها برای توسعه انرژی های تجدیدپذیر و نو یک ضرورت است. با توجه به فرصتها و مزیتها در زمینه انرژی های تجدید پذیر و نو و با استفاده از مدل کارآفرینی راهبردی می توان نسبت به کارآفرینی راهبردی در زمینه انرژی های تجدیدپذیر و نو در کشور اقدام نمود که نتیجه آن ایجاد تحول در زمینه بهره برداری مناسب از این انرژی خواهد گردید.

همانند انرژی های تجدیدپذیر، بسیاری از موضوع های دیگر در زمینه مدیریت منابع آب، تاسیسات آب و فاضلاب، تولید و انتقال و توزیع برق وجود دارد که می توان با استفاده از مدل کارآفرینی راهبردی نسبت به انجام اقدامات کارآفرینی با رویکرد راهبردی در وزارت نیرو اقدام نمود.

برای انجام پژوهش‌های آتی پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱- ارزیابی مدل ارائه شده کارآفرینی راهبردی در وزارت نیرو با استفاده از پژوهش کمی و به عبارت دیگر، آزمون نتایج بدست آمده این تحقیقات که از طریق کیفی انجام شده است، به صورت کمی که می‌تواند به عنوان آزمون این مدل انجام شود.

۲- استفاده از این مدل برای ارزیابی نتایج کارآفرینی راهبردی بر ابعاد مختلف عملکرد سازمانی است که می‌تواند تاثیرگذاری کمی و کیفی اجزای مدل را بر عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار دهد.

۳- توسعه مدل کارآفرینی راهبردی در وزارت نیرو به عنوان یک مدل برای کارآفرینی راهبردی در سایر بخش‌های دولتی می‌باشد که قابلیت توسعه مدل کارآفرینی راهبردی را از سطح وزارت نیرو به سطح وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی فراهم نماید، یعنی ارائه مدل کارآفرینی راهبردی دولتی که در برگیرنده همه دستگاه‌ها، وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها می‌باشد یا لاقبل سازمان‌های مشابه وزارت نیرو را در برگیرد.

## منابع

- امیری، مجتبی و محمدجواد نائیجی (۱۳۸۶)، "مولفه های مدیریت استراتژیک، راهبرد رقابتی و کارآفرینی شرکتی"، فصلنامه توسعه کارآفرینی، شماره ۱۰، صص ۵۳-۳۵.
- سرمد، زهره؛ عباس بازرگان و الهه حجازی (۱۳۸۷)، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، تهران: نشر آگه، چاپ دهم.
- حسین زاده، طاهر (۱۳۸۷)، بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی در دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی.
- رحیمی فیل آبادی، فرج الله (۱۳۸۳)، "بررسی رابطه ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در مجتمع اقتصادی کوثر"، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه شهید بهشتی.

**Andrews, K.R.** (1987), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL.

**Covin, J.G. and D.P. Slevin** (2002), "The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership", in Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. and Sexton, D.L. (Eds), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Blackwell, Oxford, pp. 309-327.

**Droege, S.B. and L.C. Dong** (2008), "Strategic Entrepreneurship: Imitation Versus Substitution", *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 19, No. 1, pp. 51-63.

**Entrialgo Montserrat, Esteban Fernández, Camilo J. Va'zquez** (2000). "Linking Entrepreneurship And Strategic Management: Evidence from Spanish SMEs", *Technovation*, 20, pp. 427-436.

**Harms, R; Kraus, S. and C.H. Reschke** (2007), "Configurations of New Ventures in Entrepreneurship Research And Contributions And Research Gaps", *Management Research News*, Vol. 30, No. 9, pp. 661-673.

**Harms, R; Kraus, S. and E. Schwarz** (2009), "The Suitability of The Configuration Approach in Entrepreneurship Research", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 21, No. 6, pp. 25-49.

**Ireland, R. D. and J. W. Webb** (2009), "Crossing The Great Divide of Strategic Entrepreneurship: Transitioning Between Exploration And Exploitation", *Business Horizons*, Vol. 52, No. 5, September-October, PP. 469-479.

**Ireland, R.D. and J.W. Webb** (2007), "Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage Through Streams of Innovation", *Business Horizons*, Vol. 50, No. 1, p. 59.

**Ireland, R.D; Hitt, M.A. and D.G. Simon** (2003), “A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct And Its Dimensions”, *Journal of Management*, Vol. 29, No. 6, pp. 963-89.

**Ireland, R.D; Hitt, M.A; Camp, S.M. and D.L. Sexton** (2001), “Integrating Entrepreneurship And Strategic Management Actions to Create Enterprise Wealth”, *Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 1, pp. 49-64.

**Jackson, Michael C.** (2003) , *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester.

**Kearney, C. and T. Meynhardt** (2016), “Directing Corporate Entrepreneurship Strategy in The Public Sector to Public Value: Antecedents, Components, and Outcomes”, *International Public Management Journal*, 19(4), pp.543-572.

**Kraus, S; Harms, R. and E. Schwarz** (2008), “Strategic Business Planning And Success in Small Firms”, *International Journal of Entrepreneurship & Innovation Management*, Vol. 8 No. 5, pp. 381-396.

**Leyden, D. P. and A. N. Link** (2015). *Public Sector Entrepreneurship: US Technology And Innovation Policy*, Oxford University Press, USA.

**Matthews J. and Arthur D. Shulman** (2005), “Competitive Advantage in Public-Sector Organizations: Explaining The Public Good/Sustainable Competitive Advantage Paradox”, *Journal of Business Research* 58, PP.232– 240.

**Meyer, G.D. and K.A. Heppard** (2000), “Entrepreneurial Strategies – The Dominant Logic of Entrepreneurship”, in Meyer, G.D. and Heppard, K.A. (Eds), *Entrepreneurship as Strategy – Competing on the Entrepreneurial Edge*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 1-22.

**Obeng, B.** (2017) , An Empirical Study of Entrepreneurship in Private And Public Sector Organizations: Some Evidence from Ghana, In United States Association for Small Business and Entrepreneurship, Conference Proceedings (p. 1346) , United States Association for Small Business and Entrepreneurship.

**Venkataraman, S. and S.D. Sarasvathy** (2001), “Strategy and Entrepreneurship: Outlines of an Untold Story”, in Hitt, M.A., Freeman, E. and Harrison, J.S. (Eds), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell, Oxford, pp. 650-68.