

*Critical Studies in Texts and Programs of Human Sciences,*  
Institute for Humanities and Cultural Studies (IHCS)  
Monthly Journal, Vol. 22, No. 9, Autumn 2022, 423-440  
Doi: 10.30465/crtls.2020.19569.1325

## **Criticizing and Redefining the Concept and Measures of Strategic Entrepreneurship**

**Mohammad Javad Naeiji\***

### **Abstract**

Although researchers generally agree on the nature and importance of strategic entrepreneurship (SE), various definitions have created confusion. Also, most existing measures do not take into account the unique characteristics of this construct. The purpose of this paper is to criticize and redefining SE and its measures. By conducting a systematic review of previous research, we identify similarities between definitions of SE. Balancing is the core of SE concept and successful SE capabilities stressed on balance between corporate entrepreneurship and strategic management, opportunity exploration and exploitation, and radical and incremental innovations. In this way, the main section of the papers which are published in the Strategic Entrepreneurship Journal (SEJ) has paid attention to balance strategy and entrepreneurship. This paper reviews three questionnaires that were developed to measure SE. However, only a few studies have used these questionnaires and further studies should be conducted to develop instruments to measure SE.

**Keywords:** Strategic Entrepreneurship, Critique, Measurement Tool, Opportunity Exploration and Exploitation.

\*Assistant Professor in Business Management, Faculty Member, Shahid Beheshti University, Tehran,  
Iran, M\_naeiji@sbu.ac.ir

Date received: 08-06-2022, Date of acceptance: 26-10-2022



## نقد و بازتعریف مفهوم و ابزارهای سنجش کارآفرینی استراتژیک

محمدجواد نائیجی\*

### چکیده

با وجود این‌که پژوهش‌گران در مورد ماهیت و اهمیت کارآفرینی استراتژیک اتفاق نظر دارند تعاریف متعدد این مفهوم ایهام‌آفرین شده است. هم‌چنین، بیش‌تر معیارهای موجود ویژگی منحصر به فرد کارآفرینی استراتژیک را در نظر نگرفته‌اند. هدف این مقاله نقد و بازتعریف کارآفرینی استراتژیک و ابزارهای سنجش آن است. در این پژوهش، با بررسی سیستماتیک پژوهش‌های پیشین، نقاط اشتراک تعاریف کارآفرینی استراتژیک شناسایی شده است. هسته اصلی کارآفرینی استراتژیک تعادل است و برای دستیابی به کارآفرینی استراتژیک موفق باید بر ایجاد تعادل میان کارآفرینی و مدیریت استراتژیک، شناسایی، و به‌کارگیری فرصت‌ها و نوآوری‌های بنیادین و تدریجی تأکید کرد. در این مسیر، بخش عمده‌ای از مقالاتی که در نشریه کارآفرینی/استراتژیک به چاپ رسیده است به ایجاد تعادل میان استراتژی و کارآفرینی پرداخته است. این مقاله سه پرسش‌نامه‌ای را که برای سنجش کارآفرینی استراتژیک تدوین شده‌اند مورد بررسی قرار داده است که نتایج بیان‌گر ناکامی این ابزارها در سنجش مفهوم منحصر به فرد کارآفرینی استراتژیک است. پرسش‌نامه‌های موجود به سنجش جداگانه مفاهیم کارآفرینی سازمانی و مدیریت استراتژیک پرداخته‌اند و این‌که از تلفیق این دو مفهوم مفهوم جدیدی که تحت عنوان کارآفرینی استراتژیک با ابعاد و ویژگی‌های متفاوت شکل گرفته است دیده نمی‌شود. یافته دیگر این است که، به‌علت تعداد اندک مطالعات کمی‌درزمینه کارآفرینی استراتژیک، روایی و پایایی این پرسش‌نامه‌ها در مطالعات دیگر کم‌تر مورد سنجش قرار گرفته است. از این‌رو، پیش‌نهاد می‌شود پژوهش‌های بیش‌تری هم برای

\* استادیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، عضو هیئت‌علمی دانشگاه شهید بهشتی،

تهران، ایران، M\_naeiji@sbu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۱۸، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۰۴



آزمودن پرسش‌نامه‌های موجود و هم برای توسعه ابزارهای سنجش کارآفرینی استراتژیک صورت گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** کارآفرینی استراتژیک، تعادل، نقد، ابزارهای سنجش، شناسایی و به‌کارگیری فرصت‌ها.

## ۱. مقدمه

یکی از مسیرهای توسعه مفاهیم جدید رویکرد تلفیقی است که براساس آن یک مفهوم جدید براساس ترکیب دو یا چند مفهوم پیشین خلق می‌شود. با این حال، این مفاهیم تلفیقی با وجود این که تلاش دارند مسیر نوینی در قلمروهای مفهومی و عملی بگشایند و پاسخ‌گوی سؤالات جدید باشند تا سال‌ها به مفاهیم پایه‌ای، که در شکل‌گیری آن‌ها نقش داشته‌اند، وابسته هستند و نمی‌توانند از سازه‌های کاملاً انتزاعی به متغیرهایی قابل سنجش تبدیل شوند (Gaichas 2008). یکی از مفاهیمی که در قلمرو مدیریت از این کمبود رنج می‌برد کارآفرینی استراتژیک است که از تلفیق دو حوزه کارآفرینی و مدیریت استراتژیک شکل گرفته است (Kyrgidou and Petridou 2011). کارآفرینی استراتژیک به یکی از مهم‌ترین تناقضات دنیای مدرن کسب‌وکار، یعنی الزامات شناسایی و به‌کارگیری فرصت‌ها، پاسخ می‌دهد. شرکت‌های کوچک‌تر، برای یافتن جایگاه مناسب در بازار، بیش‌تر بر شناسایی فرصت‌های جدید تمرکز دارند، ولی به‌علت عدم دسترسی گسترده به منابع در استفاده از فرصت‌ها به‌خوبی عمل نمی‌کنند. در مقابل، شرکت‌های بزرگ‌تر از منابع به‌عنوان اهرمی برای بهره‌گیری از فرصت‌ها استفاده می‌کنند، ولی آن‌قدر درگیر فرایندهای اجرایی برای حفظ مزیت‌های رقابتی موجود می‌شوند که از شناسایی فرصت‌های جدید غفلت می‌کنند. به‌منظور رفع این تناقض، کارآفرینی استراتژیک راه‌کار ایجاد تعادل میان شناسایی و به‌کارگیری فرصت‌ها را ارائه می‌کند. اهمیت مفهوم کارآفرینی استراتژیک تا آن‌جا پیش رفته است که از سال ۲۰۰۷ یک مجله با عنوان *Strategic Entrepreneurship Journal* توسط انتشارات دانشگاهی وایلی و پسران (Wiley & Sons) منتشر می‌شود که ضریب تأثیر آن در سال ۲۰۱۹ معادل ۶/۲ بوده است. این مجله که به‌صورت تخصصی مقالات مرتبط با کارآفرینی استراتژیک را منتشر می‌کند براساس نظام رتبه‌بندی سایمگو (SCImago) رتبه چهاردهم را میان نشریات مدیریت و کسب‌وکار داشته است. با وجود اجماع درخصوص ارزش مفهومی و عملی کارآفرینی

استراتژیک، تعاریف متعدد و متنوعی برای آن ارائه شده است که بررسی و نقد مفهومی آن‌ها می‌تواند از طریق دست‌یابی به یک تعریف مشترک نتایج ارزش‌مندی به‌همراه داشته باشد. ارائه تعریف مشترکی که موردقبول صاحب‌نظران و پژوهش‌گران کارآفرینی و مدیریت استراتژیک باشد به درک یک‌سان آن‌ها از کارآفرینی استراتژیک کمک می‌کند و پراکندگی مفهومی موجود را کاهش می‌دهد. از آن‌جاکه در اختیار داشتن پرسش‌نامه‌ها و ابزارهای سنجش از ضروریات توسعه مفهومی هر سازه است، در ادامه نقد مفهوم کارآفرینی استراتژیک، پرسش‌نامه‌های ارائه‌شده برای سنجش این مفهوم بررسی می‌شوند. در این خصوص، مقاله حاضر ابتدا مروری بر مطالعات کارآفرینی استراتژیک خواهد داشت و مشابهت‌ها و تفاوت‌های موجود در تعریف آن را بررسی خواهد کرد. سپس، مهم‌ترین و جامع‌ترین پرسش‌نامه‌هایی را که برای سنجش کارآفرینی استراتژیک توسعه یافته‌اند معرفی و مقایسه می‌کند.

## ۲. کارآفرینی استراتژیک

مفهوم کارآفرینی استراتژیک در ادامه بحث استراتژی‌های کارآفرینانه (entrepreneurial strategies) به‌عنوان یکی از حالت‌های استراتژی ارائه شده است و به‌دنبال ایجاد توانایی تصمیم‌گیری سریع و البته متناسب با تغییرات گسترده محیط بیرونی است (Rezaian and Naeiji 2011; Tavassoli et al. 2017). براساس مبانی نظری و تجارب عملیاتی، تعداد فزاینده‌ای از شرکت‌ها به کارآفرینی استراتژیک روی آورده‌اند و از آن به‌عنوان مبنایی برای کسب مزیت رقابتی پایدار استفاده می‌کنند. جذابیت اصلی کارآفرینی استراتژیک حل یکی از مهم‌ترین تناقضات دنیای مدرن کسب‌وکار، یعنی حفظ ثبات و تعادل سازمانی درعین سازگاری با پویایی محیطی، است (Ireland et al. 2003). سازمان مبتنی بر این نوع کارآفرینی را می‌توان به‌گرگی تشبیه کرد که با یک چشم می‌خواهد و این‌گونه هم از خواب خود لذت می‌برد و هم آماده استفاده از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدات پیش‌روست (طبرسا و دیگران ۱۳۹۱).

پس از ارائه الگوهای کارآفرینی استراتژیک، در جدول ۱، خلاصه‌ای از نتایج این الگوها ارائه شده است. این جدول کمک می‌کند در یک شمای کلی بتوان مقایسه‌ای میان الگوهای تبیین‌کننده ماهیت کارآفرینی استراتژیک انجام داد. براساس این جدول، کارآفرینی استراتژیک از گستردگی مفهومی بسیاری برخوردار است و در هر الگو بر ابعاد متفاوتی تأکید شده است. باوجوداین، نکات مشترکی در این پژوهش‌ها قابل‌شناسایی است. نخست

این‌که، کارآفرینی استراتژیک ماهیت مفهومی کاملاً متفاوتی در قبال مدیریت استراتژیک و کارآفرینی دارد و یک قلمرو پژوهشی مستقل محسوب می‌شود. دوم این‌که، کارآفرینی استراتژیک دارای قدرت تبیین‌کنندگی بالایی در حوزه سازمان و مدیریت است و بر بسیاری از مفاهیمی که با موفقیت سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده و پویا مؤثر دانسته می‌شود مرتبط است. سوم این‌که، در این پژوهش‌ها، یک شمای کلی از مفهوم کارآفرینی استراتژیک قابل استخراج است که از عناصر زیر شکل یافته است:

۱. ترکیب مفهومی کارآفرینی سازمانی و مدیریت استراتژیک؛
۲. نحوه استفاده از ظرفیت‌های درون‌سازمانی و فرصت‌های برون‌سازمانی در محیط‌های پویا؛
۳. پرهیز از سرمایه‌گذاری در نوآوری‌های بدون مزیت رقابتی؛
۴. ارزش‌آفرینی از خلاقیت‌ها و نوآوری‌های مستمر در سازمان؛
۵. تخصیص متعادل منابع برای شناسایی و به‌کارگیری فرصت‌ها؛
۶. ایجاد تعادل میان شناسایی و به‌کارگیری فرصت‌ها؛
۷. ایجاد تعادل میان نوآوری‌های بنیادین و تدریجی.

#### جدول ۱. اهداف، تعاریف، و ابعاد کارآفرینی استراتژیک

نویسنده	هدف (اهداف) مقاله	تعریف مدیریت استراتژیک	ابعاد مدیریت استراتژیک
Ireland et al. 2003	توسعه مدل کارآفرینی استراتژیک در جهت کسب مزیت رقابتی و ارزش‌آفرینی	کارآفرینی استراتژیک نتیجه ترکیب کارآفرینی و مدیریت استراتژیک و مستلزم انجام اقدامات کارآفرینانه از منظر استراتژیک است.	۱. فرهنگ کارآفرینانه؛ ۲. رهبری کارآفرینانه؛ ۳. دستگاه فکری کارآفرینانه؛ ۴. مدیریت استراتژیک منابع.
Wang and Wang 2008	تأثیر مسیر شغلی و مدیریت عملکرد در مدیریت استراتژیک در سازمان‌های چینی	کارآفرینی استراتژیک مستلزم رفتار فرصت‌طلبانه و مزیت‌طلبانه‌ای است که به عملکرد عالی شرکت می‌انجامد.	۱. قابلیت سازگاری؛ ۲. نوآوری راه‌گشا؛ ۳. تغییر بیش فعال؛ ۴. پیش‌بینی مخاطره.
Ireland and Webb 2009	مطالعه روی دو دسته از رهبران کارآفرین بخش عمومی برای ارزیابی ویژگی‌های کارآفرینی عمومی	کارآفرینی استراتژیک مسیری برای تصمیم‌گیرندگان فراهم می‌کند که مبتنی بر عدم اطمینان و استفاده از منابع به‌عنوان مبنای پذیرش تغییر است.	مرزهای کارآفرینی استراتژیک براساس فرایندهای شناسایی و به‌کارگیری فرصت‌ها، در سه بعد عملیاتی، ساختاری، و فرهنگی قابل تبیین است.

نویسنده	هدف (اهداف) مقاله	تعریف مدیریت استراتژیک	ابعاد مدیریت استراتژیک
Kyrgidou and Hughes 2010	مروری بر منشأ و جهت‌گیری‌های آتی کارآفرینی استراتژیک	کارآفرینی استراتژیک فرایندی است که شناسایی فرصت‌ها را در جهت دستیابی به بالاترین حد ارزش آفرینی تسهیل می‌کند.	۱. شناسایی فرصت‌ها؛ ۲. رشد؛ ۳. مخاطره‌پذیری؛ ۴. انعطاف‌پذیری؛ ۵. چشم‌انداز؛ ۶. رشد؛ ۷. قابلیت‌های پویا؛ ۸. نوآوری.
Webb et al. 2010	به‌کارگیری ابعاد کارآفرینی استراتژیک در کسب‌وکارهای خانوادگی	کارآفرینی استراتژیک تعیین‌کننده مسیر سازمان برای کسب مزیت رقابتی از فرصت‌های کارآفرینی است.	۱. دستگاه فکری کارآفرینی استراتژیک؛ ۲. تعادل میان شناسایی و به‌کارگیری فرصت‌ها؛ ۳. نوآوری مستمر است.
Kraus et al. 2011	توسعه یک مدل نظری از طریق ترکیب مطالعات نظری کارآفرینی استراتژیک	به تلاش‌های شرکت برای کسب مزیت رقابتی و جست‌وجوی نیازهای آتی برای دستیابی به موفقیت اشاره دارد.	۱. منابع؛ ۲. قابلیت‌ها؛ ۳. استراتژی؛ ۴. کارآفرین؛ ۵. محیط؛ ۶. ساختار سازمانی.
شیروکوا و دیگران (۲۰۱۳)	تشریح تأثیر توسعه کارآفرینی استراتژیک به‌عنوان منبع مزیت رقابتی در محیط‌های متلاطم	کارآفرینی استراتژیک حاصل تلفیق کارآفرینی و مدیریت استراتژیک برای کسب هم‌زمان فرصت‌های بازار و مزیت‌های رقابتی است.	کارآفرینی شرکتی و مدیریت استراتژیک دو بعد اصلی کارآفرینی استراتژیک هستند.
Dhliwayo 2014	یک پارچه‌سازی استراتژی کسب‌وکار با کارآفرینی برای ارتقای رقابت‌پذیری	کارآفرینی استراتژیک بیان‌گر جست‌وجوی مستمر منابع جدید برای کسب مزیت رقابتی است.	نوآوری، بیش‌فعالی، تهاجم رقابتی، بازسازی استراتژیک، و زایش سازمانی ابعاد کارآفرینی استراتژیک هستند.
Mazzei et al. 2017	به‌کارگیری نه نظریه سازمانی غالب به‌عنوان مبنایی برای پژوهش‌های آتی در کارآفرینی استراتژیک	کارآفرینی استراتژیک نگاه گسترده‌تری به ابتکارات کارآفرینانه دارد و این ابتکارات را تنها به ایجاد یک شرکت جدید محدود نمی‌داند.	کارآفرینی استراتژیک مستلزم بازسازی استراتژیک، نوآوری‌ها در محصول، فرایند و مدل کسب‌وکار است.
Paek and Lee 2017	بررسی تأثیر ابعاد کارآفرینی استراتژیک بر مزیت رقابتی پایدار شرکت‌های مستقر در محیط‌های متلاطم	کارآفرینی استراتژیک یک مفهوم پویاست که از درک محیط تا یادگیری از تجربیات گذشته را شامل می‌شود.	ابعاد کارآفرینی استراتژیک شامل ادراک محیطی، مصادره فرصت، انعطاف‌پذیری استراتژیک، گرایش کارآفرینانه، و یادگیری سازمانی است.
Westgren and Wuebker 2019	ارائه یک مدل اقتصادی برای کارآفرینی استراتژیک	کارآفرینی استراتژیک ارزش آفرینی از نوآوری‌های مستمر از طریق انتخاب استراتژی‌های صحیح است.	۱. نوآوری؛ ۲. گرایش به عدم اطمینان؛ ۳. مدل‌های کسب‌وکار جدید؛ ۴. تبادل اقتصادی درون صنعت.

## ۱,۲ گستره موضوعی نشریه کارآفرینی استراتژیک

نشریه کارآفرینی استراتژیک تنها مجله‌ای است که به صورت تخصصی به کارآفرینی استراتژیک می‌پردازد. پی‌گیری مسیر پژوهشی مقالات منتشرشده در این نشریه می‌تواند بیان‌گر تحولات مفهومی و تنوع قلمروهای موضوعی کارآفرینی استراتژیک باشد. رایت و هیت (Wright and Hitt 2017) در قالب یک مقاله مروری تنوع مقالات منتشرشده در این نشریه را در بازه زمانی سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۶ بررسی کردند که ما با افزودن دوازده شماره اخیر نشریه به این بررسی نتایج را تا سال ۲۰۱۹ گسترش داده‌ایم. براساس نتایج به‌دست‌آمده در جدول ۲ در سال‌های اخیر نزدیک به نیمی از مقالات به تلفیق مفهومی استراتژی و کارآفرینی پرداخته‌اند.

جدول ۲. تنوع موضوعی مقالات نشریه کارآفرینی استراتژیک  
توسعه‌یافته پژوهش رایت و هیت (Wright and Hitt 2017)

موضوعات	۲۰۱۱-۲۰۰۸	۲۰۱۷-۲۰۱۲
تلفیق استراتژی و کارآفرینی	٪۴۱/۸	٪۴۸/۴
خلاقیت، تصویرسازی، و فرصت‌ها	٪۱۸/۱	٪۶/۱
مخاطره و عدم اطمینان	٪۶/۸	٪۵/۱
نوآوری	٪۱/۹	٪۳/۷
تغییر	٪۰/۶	٪۲/۶
فناوری	٪۸/۲	٪۵/۷
اقدامات کارآفرینانه، نوآوری، و صیانت از نوآوری	٪۲/۵	٪۱/۱
ویژگی‌های رفتاری فعالیت‌های کارآفرینانه	٪۹/۹	٪۸/۵
کارآفرینی و رشد اقتصادی	٪۷/۶	٪۳/۰
نقش اجتماعی کارآفرینی	٪۲/۵	٪۵/۶
تأمین مالی	-	٪۲/۹
کسب‌وکارهای خانوادگی	-	٪۷/۳

## ۳. ابزارهای سنجش کارآفرینی استراتژیک

باتوجه به ارزش مفهومی کارآفرینی استراتژیک تلاش‌هایی برای سنجش آن صورت گرفته است. بیش‌تر این ابزارها، با مطالعه گسترده ادبیات مدیریت استراتژیک و کارآفرینی،

به دنبال یافتن زمینه‌ها و ابعاد مشترک این دو قلمرو موضوعی بوده‌اند. در ادامه، برخی از این ابزارها را بررسی می‌کنیم تا شناخت کامل‌تری از نحوه سنجش کارآفرینی استراتژیک به دست آوریم.

### ۱,۳ پرسش‌نامه وانگ و وانگ (Wang and Wang 2008)

در جهت توسعه مفهومی کارآفرینی استراتژیک، وانگ و وانگ پرسش‌نامه‌ای هجده‌سؤالی طراحی و اعتبارسنجی کرده‌اند که روایی و پایایی بالا و قابل‌قبولی را نشان داده است (Wang and Wang 2008). در این پژوهش، همان‌گونه که جدول ۳ نشان می‌دهد، کارآفرینی استراتژیک براساس چهار بعد سنجیده می‌شود:

#### ۱,۱,۳ پیش‌بینی مخاطره (risk anticipation)

به توانایی تشخیص مشکلات و چالش‌های موجود و ایجاد آمادگی برای مدیریت آن‌ها گفته می‌شود. در نظر گرفتن چالش‌ها و مخاطرات اجرای پروژه‌های تعهدآور مالی و پیش‌بینی مخاطره گسترش بازارها از شاخص‌های این بعد هستند.

#### ۲,۱,۳ نوآوری راه‌گشا (resourceful innovation)

به معنی مدیریت استراتژیک منابع در جهت تشویق ایده‌های جدید، ایجاد تحرک در منابع، و راه‌اندازی سیستم‌هایی برای کارآفرینی و خلاقیت است. پاداش‌دهی به ابتکارات خلاقانه و کارآفرینی، ایجاد سیستم‌هایی برای دستیابی به ایده‌های خلاق کارکنان، ایجاد رویه‌هایی برای ارزیابی ایده‌های خلاق، در نظر گرفتن عناوین افتخاری رسمی برای کارکنان خلاق و با عملکرد عالی، و فراهم کردن منابع لازم برای ورود به پروژه‌های جدید از مهم‌ترین شاخص‌های نوآوری راه‌گشا هستند.

#### ۳,۱,۳ قابلیت سازگاری (adaptive capability)

به معنی توانایی ایجاد هماهنگی، تسهیل، تعدیل، هدایت، و سازگاری منابع سازمانی برای توسعه کارآفرینی و کسب‌وکار است. تسهیل فعالیت‌های کارآفرینانه از طریق افزایش استقلال واحدها، تقویت فعالیت‌های کارآفرینانه از طریق تعدیل یا منعطف کردن ساختار سازمانی، ایجاد هماهنگی میان واحدهای سازمانی برای افزایش قابلیت‌های کارآفرینانه،



نقد و بازتعریف مفهوم و ابزارهای سنجش ... (محمدجواد نائیجی) ۴۳۱

پذیرش تغییرات برای جذب ارزش‌ها، دانش و فناوری جدید، و سازمان‌دهی واحدهای جدید برای ارتقای نوآوری و توسعه کسب‌وکار از شاخص‌های قابلیت‌سازی هستند.

### ۴,۱,۳ تغییر بیش فعال (proactive change)

تغییر بیش فعال بیان‌گر اقدامات استراتژیک برای ایجاد تحول و توسعه فعالانه سازمان است. پذیرش تغییرات استراتژیک برای سازگاری با محیط رقابتی، ایفای نقش رهبر بازار، مخاطره‌پذیری فعال در کسب‌وکار، درپیش گرفتن استراتژی‌های جدید برای سازگاری با اقدامات رقبا، و ایجاد تغییرات فناورانه از مهم‌ترین شاخص‌های تغییر بیش فعال هستند.

در جدول ۳، ابعاد و سؤالات هجده‌گانه‌ای که توسط وانگ و وانگ (ibid.) ارائه و اعتبارسنجی شده است آمده است. در این پرسش‌نامه، پیش‌بینی مخاطره با دو سؤال، نوآوری راه‌گشا و قابلیت‌سازی با پنج سؤال، و تغییر بیش فعال با شش سؤال سنجیده می‌شود.

جدول ۳. پرسش‌نامه کارآفرینی استراتژیک (Wang and Wang 2008)

سؤال	بعد	شماره
شرکت پاداش‌هایی برای ابتکار خلاق و کارآفرینی در نظر می‌گیرد.	نوآوری راه‌گشا	۱
در شرکت سیستم‌هایی برای دستیابی به ایده‌های خلاق کارکنان وجود دارد.		۲
شرکت رویه‌هایی برای ارزیابی ایده‌های خلاق دارد.		۳
شرکت عنوان افتخاری رسمی برای کارکنان خلاق و با عملکرد عالی در نظر می‌گیرد.		۴
شرکت منابع لازم را برای آزمودن پروژه‌های جدید فراهم می‌کند.		۵
شرکت، هنگام ارزیابی پروژه‌های تعهدآور مالی، چالش‌ها و مخاطره‌های آن را در نظر می‌گیرد.	پیش‌بینی مخاطره	۶
شرکت مخاطره بالای گسترش بازارهایش را پیش‌بینی می‌کند.		۷
شرکت، با افزایش استقلال واحدها، فعالیت‌های کارآفرینانه جدید را تسهیل می‌کند.	قابلیت سازگاری	۸
شرکت، برای تقویت فعالیت‌های کارآفرینانه، ساختار سازمانی خود را تعدیل یا منعطف می‌کند.		۹
شرکت، برای افزایش قابلیت‌های کارآفرینانه، واحدهای سازمانی را با هم هماهنگ می‌کند.		۱۰
شرکت نگرش‌های تحول‌گرای مختلفی را که لازمه ارزش‌های جدید یا دانش و فناوری جدید است می‌پذیرد.		۱۱
شرکت، برای ارتقای نوآوری و توسعه کسب‌وکار، واحدهای جدیدی را سازمان‌دهی می‌کند.		۱۲
شرکت، برای سازگاری با محیط رقابتی، تغییرات استراتژیک را می‌پذیرد.	تغییر بیش فعال	۱۳
شرکت بیش‌تر نقش رهبر را در بازار بازی می‌کند تا پیرو.		۱۴

سؤال	بعد	شماره
شرکت به صورت فعال در کسب‌وکار خود اهل مخاطره‌پذیری است.		۱۵
شرکت، در بازار رقابت، استراتژی پیش‌روی را در پیش گرفته است.		۱۶
شرکت در سازگاری با اقدامات رقبا تلاش می‌کند استراتژی‌های جدیدی را به کار گیرد.		۱۷
شرکت دست به تغییرات فناورانه‌ای می‌زند که به تغییر نقش‌های سازمانی منجر می‌شود.		۱۸

### ۲,۳ پرسش‌نامه کایرگیدو و پتریدو (Kyrgidou and Petridou 2011)

کایرگیدو و پتریدو (Kyrgidou and Petridou 2011) در مطالعه‌ای با عنوان «تأثیر کشف و به‌کارگیری قابلیت‌ها بر کارآفرینی استراتژیک» پرسش‌نامه‌ای برای سنجش کارآفرینی استراتژیک ارائه کرده‌اند که شامل چهار بعد دستگاه فکری کارآفرینانه، مدیریت استراتژیک منابع، نوآوری، و کسب مزیت رقابتی است. این ابعاد با الگویی که آیرلند و دیگران (Ireland et al. 2003) ارائه کرده‌اند مشابهت‌های بسیاری دارد. با این حال، در این مطالعه، علاوه بر این ابعاد، گویه‌هایی که در جدول ۴ آمده است برای اندازه‌گیری کارآفرینی استراتژیک ارائه و اعتبارسنجی شده است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که بار عاملی سؤالات در حد قابل‌قبولی است و سؤالات به‌خوبی تبیین‌کننده مفهوم مدیریت استراتژیک منابع هستند (Kyrgidou and Petridou 2011).

#### جدول ۴. پرسش‌نامه کارآفرینی استراتژیک (Kyrgidou and Petridou 2011)

سؤال	بعد
به نسبت زمان و منابع در اختیار، تعداد بسیار زیادی ایده‌های امیدبخش داریم.	دستگاه فکری کارآفرینانه
تغییرات محیط اجتماعی اغلب ایده‌هایی برای ارائه محصولات و خدمات جدید در اختیار ما قرار می‌دهد.	
ما هیچ‌گاه تجربه فقدان ایده‌های کافی برای تبدیل به محصولات / خدمات سودآور نداشته‌ایم.	
در هنگام تدوین استراتژی‌ها، دغدغه اصلی‌مان تخصیص بهینه منابع است.	مدیریت استراتژیک منابع
از آن‌جا که هدف ما استفاده از منابع است، معمولاً به سرعت و به شدت سرمایه‌گذاری لازم را انجام می‌دهیم.	
همیشه با بهبود مستمر به دنبال ارتقای محصولات فعلی‌مان هستیم.	نوآوری
همیشه به دنبال ایجاد محصولات و خدمات جدید هستیم.	
همیشه به دنبال بهره‌گیری از فرصت‌های کسب‌وکار هستیم.	
تمام محصولات و خدمات ما یا باید به ارزش‌آفرینی کمک کنند و یا گلچین شده باشند.	مزیت رقابتی
دائماً به دنبال راه‌هایی برای تقویت مزیت رقابتی هستیم.	

### ۳,۳ پرسش‌نامه نائیجی و سیادت (Naeiji and Siadat 2019)

نائیجی و سیادت، با مرور ادبیات مدیریت استراتژیک و کارآفرینی و بهره‌گیری از برخی شاخص‌های ارائه‌شده در تحقیقات پیشین، یک پرسش‌نامه پنج بعدی برای سنجش کارآفرینی استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان معرفی کرده‌اند. این شرکت‌ها با دشواری‌های خاص رقابتی مانند دگرگونی‌های وسیع در ماهیت فناوری و دیربازده‌بودن پروژه‌های تحقیق و توسعه مواجه هستند و کارآفرینی استراتژیک به این شرکت‌ها اجازه می‌دهد با پیش‌بینی مخاطرات احتمالی تصمیمات بهینه‌تری اتخاذ کنند. نوآوری مستمر، رفتار فرصت‌طلبانه، رقابت‌پذیری بیش‌فعال، مخاطره‌پذیری، و قابلیت ارزش‌آفرینی ابعاد کارآفرینی استراتژیک در این مطالعه هستند که نوآوری مستمر، رفتار فرصت‌طلبانه، و مخاطره‌پذیری با کشف فرصت‌ها و رقابت‌پذیری بیش‌فعال و قابلیت ارزش‌آفرینی با به‌کارگیری فرصت‌ها ارتباط نزدیک‌تری دارند. براساس نتایج این پژوهش، نوآوری مستمر، برخلاف مطالعات پیشین که به‌عنوان مرحله نهایی کارآفرینی استراتژیک و حاصل ایجاد تعادل میان کشف و به‌کارگیری فرصت‌ها دانسته می‌شد (Webb et al. 2010)، شرط اولیه و لازم برای استقرار سایر ابعاد کارآفرینی استراتژیک است. در جدول ۵، ابعاد و گویه‌های این پرسش‌نامه گزارش شده است.

جدول ۵. پرسش‌نامه کارآفرینی استراتژیک (Naeiji and Siadat 2019)

عوامل و گویه‌ها	
عموماً مدیران ارشد شرکت تأکید زیادی روی تحقیق و توسعه دارند.	نوآوری مستمر
یک سازوکار رسمی برای تبدیل ایده‌ها به محصولات در شرکت وجود دارد.	
در طول پنج سال گذشته، محصولات / خدمات زیادی از طرف ما به بازار عرضه شده است.	
کارکنانی که ایده‌های نوآورانه ارائه دهند مورد تشویق قرار می‌گیرند.	رفتار فرصت‌طلبانه
ایده‌های ارائه‌شده در شرکت کاملاً مبتنی بر واقعیت‌های بازار است.	
روندهای مهم محیط شرکت به‌صورت مستمر مورد تحلیل قرار می‌گیرد.	
سیستم‌های سازمانی وجود دارد که اجازه شناسایی فرصت‌های بالقوه را می‌دهد.	
شرکت یک برنامه رسمی برای شناسایی فرصت‌ها دارد.	رقابت‌پذیری بیش‌فعال
ما فوراً به اقدامات رقابتی بازار که ما را تهدید می‌کند واکنش نشان می‌دهیم.	
شرکت ما به‌طور منظم نقاط قوت و ضعف رقبا را دنبال می‌کند.	
شرکت ما مصمم است نقش رهبر بازار را ایفا کند.	

عوامل و گویه‌ها	
عموماً شرکت ما تمایل شدیدی به مشارکت در پروژه‌های پرمخاطره دارد.	مخاطره‌پذیری
شرکت برای آزمودن پروژه‌های جدید منابع لازم را فراهم می‌کند.	
سطح مخاطره‌پذیری شرکت بیش از رقبای اصلی بازارش است.	
شرکت برای هر پروژه مهمی تحلیل هزینه منفعت انجام می‌دهد.	قابلیت ارزش‌آفرینی
تقاضای سریعی برای نخستین محصولات ارائه‌شده شرکت وجود داشته است.	
شرکت ما به‌ندرت روی پروژه‌هایی که سودآوری به‌هم‌راه ندارد سرمایه‌گذاری می‌کند.	
شرکت پیش از ارائه محصولات جدیدش به‌خوبی مشتریان این محصولات را می‌شناسد.	
شرکت برای فعالیت‌های توسعه‌ای بر مبنای طرح کسب‌وکار رسمی پیش می‌رود.	

### ۴,۳ نقد ابزارهای سنجش کارآفرینی استراتژیک

با وجود پرسش‌نامه‌هایی که در این مقاله بررسی شد، سنجش کارآفرینی استراتژیک از چند جهت با مسئله مواجه است. کارآفرینی استراتژیک نیازمند تشریح و تبیین بیش‌تری است. نخست این‌که، بیش‌تر تحقیقات به ویژگی‌های خاص این سازه بی‌توجه بوده‌اند و تنها ترکیب ساده‌ای از مفاهیم کارآفرینی و مدیریت استراتژیک را موردتوجه قرار داده‌اند. در واقع، کارآفرینی استراتژیک از فقدان ابزارهای سنجشی که تمامی ابعاد و خصوصیات منحصره‌فرد آن را بسنجد رنج می‌برد. در برخی مطالعات، از پرسش‌نامه‌های گرایش کارآفرینانه، که شامل سه شاخص نوآوری، مخاطره‌پذیری، و بیش‌فعالی است، استفاده شده است (Villiers-Scheepers 2012) که این سؤال را مطرح می‌کند که اگر کارآفرینی استراتژیک را می‌توان با همان ابزارهای معمول کارآفرینی سازمانی سنجید، پس مفهوم کارآفرینی استراتژیک نسبت به دیدگاه‌های سنتی چه توسعه‌ای ایجاد کرده است؟ در ادامه، هریک از سه پرسش‌نامه ارائه‌شده را موردبررسی و نقد قرار می‌دهیم:

### ۱,۴,۳ پرسش‌نامه وانگ و وانگ

این پرسش‌نامه را باید نخستین تلاش برای کمی‌سازی مفهوم کارآفرینی استراتژیک دانست. موضوع اصلی این پژوهش استراتژی‌های منابع انسانی بوده است و به‌عنوان یک متغیر وابسته به کارآفرینی استراتژیک پرداخته است. از منظر روش‌شناسی، سؤالات پرسش‌نامه از مبانی نظری استخراج شده است که، با توجه به ادبیات محدودی که در زمان نگارش مقاله در

سال ۲۰۰۸ در مورد کارآفرینی استراتژیک وجود داشته است، یک محدودیت بزرگ محسوب می‌شود. هم‌چنین، سؤالات پرسش‌نامه ترکیبی از چند پرسش‌نامه مرتبط است که در فرایند تدوین ابزار سنجش فازهای اعتبارسنجی دلفی را طی نکرده است. در ادامه، پژوهش‌گران، با روش تحلیل عاملی اکتشافی روایی عاملی را مورد بررسی قرار داده‌اند که، باتوجه به اقتضائات این پژوهش، انتخاب بهتری نسبت به تحلیل عاملی تأییدی است. لازم به ذکر است که تحلیل عاملی اکتشافی برای تدوین و توسعه تئوری و تحلیل عاملی تأییدی برای آزمودن نظریه‌های موجود مناسب است و ابزار سنجش وانگ و وانگ با محدودیت مبانی نظری مواجه بوده است. با وجود این، پرسش‌نامه وانگ و وانگ در پژوهش‌های بعدی چندان مورد استفاده قرار نگرفته است تا روایی و پایایی آن در سنجش کارآفرینی استراتژیک آزمون شود.

### ۲,۴,۳ پرسش‌نامه کایرگیدو و پتریدو

مزیت این پرسش‌نامه نسبت به پرسش‌نامه پیشین استفاده از چهارچوب منسجم‌تر ابعاد کارآفرینی استراتژیک مبتنی بر مطالعه آیرلند و دیگران (Ireland et al. 2003) است که براساس پایگاه گوگل اسکالر با بیش از ۲۵۰۰ استناد پراستنادترین مقاله در زمینه کارآفرینی استراتژیک به‌شمار می‌رود. باتوجه به استفاده از یک ساختار نظری مشخص، برای سنجش روایی این پرسش‌نامه از تحلیل عاملی تأییدی و برای بررسی پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شده است. با وجود این که روایی و پایایی قابل قبولی برای این ابزار سنجش گزارش شده است، این که بتوان با ده سؤال ابعاد گسترده کارآفرینی استراتژیک را اندازه‌گیری کرد جای تردید جدی دارد. برای مثال، یکی از ابعاد کارآفرینی استراتژیک دستگاه فکری کارآفرینانه (entrepreneurial mindset) است که تنها با سه سؤال سنجیده شده است. این در حالی است که تعریف این سازه بسیار وسیع است و مجموعه‌ای از عوامل شخصیتی، شناختی، و فراشناختی را در بر می‌گیرد (Haynie et al. 2010). برخی پرسش‌نامه‌های معتبر، مانند دیویس و دیگران (Davis et al. 2015)، تا ۷۲ سؤال برای سنجش دستگاه فکری کارآفرینانه معرفی کرده‌اند که بیان‌گر این است که استفاده از تعداد سؤالات اندک احتمالاً روایی سازه‌ای مناسبی به‌همراه ندارد. از این رو، بزرگ‌ترین انتقادی که به پرسش‌نامه کایرگیدو و پتریدو وارد است ساده‌سازی بیش از حد سنجش ابعاد کارآفرینی استراتژیک است.

### ۳،۴،۳ پرسش‌نامه نائجی و سیادت

این پرسش‌نامه از دو نقطه‌قوت برخوردار است. نخست این‌که، برخلاف دو پرسش‌نامه پیشین، موضوع اصلی پژوهش تدوین ابزار سنجش کارآفرینی استراتژیک بوده و به‌عنوان بخشی فرعی از طرح تحقیق به این موضوع پرداخته نشده است. دوم این‌که، از چندین آزمون پایایی مانند آلفای کرونباخ، اسپیرمن-برون، و تتا، و چند آزمون روایی مانند فازهای دلفی و تحلیل عاملی استفاده شده است. با این حال، این پرسش‌نامه، به‌علت این‌که اخیراً ارائه شده است، هنوز در محک آزمون سایر مطالعات قرار نگرفته است. البته، این مطلب درخصوص تمامی ابزارهای سنجش کارآفرینی استراتژیک صادق است و، به‌علت تعداد اندک مطالعات کمی در زمینه کارآفرینی استراتژیک، روایی و پایایی این پرسش‌نامه‌ها در مطالعات دیگر کم‌تر مورد سنجش قرار گرفته است.

### ۴. نتیجه‌گیری

هدف این مقاله نقد و بازتعریف مفهوم کارآفرینی استراتژیک، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و پربحث‌ترین سازه‌های حوزه کارآفرینی، است. در این خصوص، ابتدا ادبیات کارآفرینی استراتژیک و سیر تحول مفهومی آن مرور شد، سپس ابزارها و پرسش‌نامه‌هایی که برای اندازه‌گیری این مفهوم ارائه شده بود مورد بررسی قرار گرفت. اصولاً مفاهیم ترکیبی مانند کارآفرینی استراتژیک، در وهله نخست، باید خود را از زیر بار قلمروهای زیربنایی خود برهاند تا، به‌عنوان یک مفهوم مستقل، ظهور و بروز پیدا کنند و این فرایند معمولاً مستلزم صرف زمان زیاد و انجام پژوهش‌های فراوان بنیادین و کاربردی است؛ به‌ویژه این‌که کارآفرینی سازمانی و مدیریت استراتژیک دارای ادبیاتی گسترده و مدعی پاسخ‌گویی به سؤالات زیادی در مباحث سازمان و مدیریت هستند. برای مثال، یکی از موضوعاتی که در کارآفرینی استراتژیک به‌صورت تخصصی مورد بررسی قرار می‌گیرد الزامات خاص مدیریت استراتژیک در شرکت‌های کوچک و متوسط است. این درحالی است که در ادبیات مدیریت استراتژیک حتی پیش از ارائه مفهوم کارآفرینی استراتژیک این موضوع مورد بحث قرار گرفته است و پژوهش‌های قابل توجهی در این زمینه انجام شده است. بنابراین، تا مدت‌ها پذیرش این‌که کارآفرینی استراتژیک حرف جدیدی برای اداره شرکت‌های کوچک و متوسط دارد از سوی صاحب‌نظران مدیریت استراتژیک دشوار بود. البته، با تداوم

پژوهش‌های فزاینده‌ای که در زمینه توسعه مفهومی کارآفرینی استراتژیک در حال انجام است به تدریج این نقیصه برطرف خواهد شد. کم‌این‌که در سال‌های ۲۰۱۸ و ۲۰۱۹ یازده مقاله در نشریه کارآفرینی/استراتژیک به چاپ رسیده است که، به صورت خاص، کاربرد این مفهوم را در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط پوشش می‌دهند.

با مرور ادبیات کارآفرینی استراتژیک می‌توان هسته اصلی این مفهوم را تعادل دانست که در قالب‌های مختلف مانند ایجاد تعادل میان کارآفرینی سازمانی و مدیریت استراتژیک، ظرفیت‌های درون‌سازمانی و فرصت‌های برون‌سازمانی، شناسایی و به‌کارگیری فرصت‌ها، و نوآوری‌های بنیادین و تدریجی مورد اشاره قرار گرفته است. با وجود این، سنجش‌های عینی برای حد بهینه تعادل ارائه نشده است و مشخص نیست که این تعادل برای یک سازمان مفروض به چه صورتی تعیین می‌شود. چنین مسئله‌ای پیش‌تر در مورد برخی مفاهیم کارآفرینی مانند مخاطره‌پذیری نیز مطرح شده بود. در ادبیات کارآفرینی، معیار شفاف‌ی برای تعیین مخاطره‌پذیری متعادل یا اندیشیده شده ارائه نشده است و تشخیص این‌که در یک فعالیت کارآفرینانه چه میزان مخاطره‌پذیری مطلوب دانسته می‌شود تقریباً غیرممکن است. برای آن‌که کارآفرینی استراتژیک از این قالب انتزاعی در مورد مفهوم تعادل خارج شود پیش‌نهاد می‌شود پژوهش‌هایی برای تبیین مفهومی تعادل و سازوکارهای متعادل‌سازی سازمان در کشف و به‌کارگیری فرصت‌ها صورت گیرد.

در مقاله حاضر، سه پرسش‌نامه که در مطالعات پیش‌تری مورد توجه بوده‌اند مورد نقد و بررسی قرار گرفتند. کارآفرینی استراتژیک مفهوم بسیار گسترده‌ای است که نیازمند ابزارهای سنجش معتبر برای پوشش دادن ابعاد متنوع آن است، در حالی که پرسش‌نامه‌های مورد بررسی فاقد این ویژگی بوده‌اند؛ به‌ویژه پرسش‌نامه کایرگیدو و پتریدو که با تعداد محدودی سؤال سعی کرده است چندین بعد مهم کارآفرینی استراتژیک را بسنجد. با این حال، مهم‌ترین ضعفی که تمامی پرسش‌نامه‌ها از آن رنج می‌برند تعداد اندک پژوهش‌های مبتنی بر روش‌های کمی است. این امر سبب شده است پرسش‌نامه‌ها کم‌تر در بوتۀ آزمایش قرار گیرند. روی آوردن به پژوهش‌های کمی در کارآفرینی استراتژیک از یک سو بر سنجش روایی و پایایی پرسش‌نامه‌های موجود در جامعه‌های آماری دیگر تأثیر می‌گذارد و از سوی دیگر به اعتبارسنجی نتایج تحقیقات صورت گرفته کمک می‌کند. از این رو، پیش‌نهاد می‌شود پژوهش‌های پیش‌تری، هم برای آزمودن پرسش‌نامه‌های موجود و هم برای توسعه ابزارهای سنجش کارآفرینی استراتژیک، صورت گیرد.

## کتاب‌نامه

طبرسا، غلام‌علی، جهان‌گیر یداله‌ی فارسی، و محمدجواد نائیجی (۱۳۹۲). «الگوی کارآفرینی راه‌بردی با رویکرد مدیریت منابع انسانی: نقش واسطه‌ای تبادل دانش»، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ش ۱۵، ۱۶۵-۱۸۰.

- Davis, M. H., J. A. Hall, and P. S. Mayer (2015), "Developing a New Measure of Entrepreneurial Mindset; Reliability, Validity, and Implications for Practitioners", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 68, no. 1, 21-48.
- Dhliwayo, S. (2014), "Entrepreneurship and Competitive Strategy: An Integrative Approach", *The Journal of Entrepreneurship*, vol. 23, no. 1., 115-135.
- Gaichas, S. K. (2008), "A Context for Ecosystem-based Fishery Management: Developing Concepts of Ecosystems and Sustainability", *Marine Policy*, vol. 32, 393-401.
- Haynie, J. M. et al. (2010), "A Situated Metacognitive Model of the Entrepreneurial Mindset", *Journal of Business Venturing*, vol. 25., 217-229.
- Ireland, R. D., M. A. Hitt, and D. G. Sirmon (2003), "A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions", *Journal of Management*, vol. 29, no. 6, 963-989.
- Ireland, R. D., and J. W. Webb (2009), "Crossing the Great Divide of Strategic Entrepreneurship: Transitioning between Exploration and Exploitation", *Business Horizons*, vol. 52, 469-479.
- Kraus, S., I. Kauranen, and C. H. Reschke (2011), "Identification of Domains for a New Conceptual Model of Strategic Entrepreneurship Using the Configuration Approach", *Management Research Review*, vol. 34, 58-74.
- Kyrgidou, L. P. and M. Hughes (2010), "Strategic Entrepreneurship: Origins, Core Elements and Research Directions", *European Business Review*, vol. 22, 43-63
- Kyrgidou, L. P. and E. Petridou (2011), "The Effect of Competence Exploration and Competence Exploitation on Strategic Entrepreneurship", *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 23, no. 6, 697-713.
- Mazzei, M. J., D. J. Ketchen, and C. L. Shook (2017), "Understanding Strategic Entrepreneurship: A 'Theoretical Toolbox' Approach", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 13, no. 2, 631-663.
- Naeiji, M. J. and S. H. Siadat (2019), "Developing a Measurement for Strategic Entrepreneurship by Linking its Dimensions to Competitiveness in Knowledge-based Firms", *International Journal of Business Innovation and Research*, vol. 18, no. 1, 1-18.
- Obeng, B. A., P. Robson, and H. Haugh (2014), "Strategic Entrepreneurship and Small Firm Growth in Ghana", *International Small Business Journal*, vol. 32, no. 5, 501-524.



- Paek B. and H. Heesang Lee (2017), "Strategic Entrepreneurship and Competitive Advantage of Established Firms: Evidence from the Digital TV Industry", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 14, no. 4, 883-925.
- Rezaian, A. and M. J. Naeiji (2011), "Intellectual Capital and Strategic Entrepreneurship as Determinants of Organizational Performance: Empirical evidence from Iran steel industry", *Journal of Global Entrepreneurship Research*, vol. 1, no. 2, 3-19.
- Tavassoli, S., L. Bengtsson, and C. Karlsson (2017), "Strategic Entrepreneurship and Knowledge Spillovers: Spatial and Spatial Perspectives", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 13, no. 1, 233-249.
- Villiers-Scheepers, M. J. (2012), "Antecedents of Strategic Corporate Entrepreneurship", *European Business Review*, vol. 2, no. 5, 400-424.
- Wang, Z. M., and S. Wang (2008), "Modeling Regional HRM Strategies in China: An Entrepreneurship Perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, no. 5, 945-963.
- Webb J. W., D. J. Ketchen, and R. D. Ireland (2010), "Strategic Entrepreneurship within Family-Controlled Firms: Opportunities and Challenges", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1, 67-77.
- Westgren, R and R. Wuebker (2010), "An Economic Model of Strategic Entrepreneurship", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 13, no. 4, 1-22.
- Wright, M. and M. A. Hitt (2017), "Strategic Entrepreneurship and SEJ: Development and Current Progress", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 17, no. 3, 200-210.