

طراحی و تبیین مدل زمینه‌های سازمانی تداوم گرایش کارآفرینانه: رویکرد پژوهش آمیخته محمد مهدی ملکی*، بهمن حاجی پور**

چکیده

هدف: در این پژوهش سعی شده است مدل زمینه‌های سازمانی تداوم گرایش کارآفرینانه طراحی و تبیین شود. پژوهشات نشان داده اند شرکت‌هایی که سطوح بالایی از گرایش کارآفرینانه دارند، عملکرد بهتری نیز از خود به جای می‌گذارند. بنابراین، در پژوهش حاضر شناسایی زمینه‌های سازمانی ایجاد و تداوم گرایش کارآفرینانه مورد بررسی قرار گرفته است.

روش: پس از بررسی مطالعات قبلی در خصوص زمینه‌های گرایش کارآفرینانه، مطالعه موردی چندگانه شامل چهار شرکت ایرانی برای کشف زمینه‌های سازمانی تداوم گرایش کارآفرینانه مورد بررسی قرار گرفت. سپس با استفاده از تحلیل محتوا ابعاد اصلی شناسایی و با بهره‌گیری از معادلات ساختاری تفسیری روابط میان ابعاد مشخص و مدل اولیه پژوهش حاصل گردید. در نهایت با آزمون کمی مدل اولیه پژوهش با استفاده از روش معادلات ساختاری مدل پژوهش آزمون و به تایید رسید.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان می‌دهد که زمینه‌های سازمانی تداوم گرایش کارآفرینانه عبارتند از مربیگری، جانشین‌پروری، یادگیری سازمانی، مدیرعامل، کارمندان حرفه‌ای، همسویی استراتژیک و منابع و قابلیت‌های کلیدی. تمامی روابط فرض شده در مدل اولیه پژوهش پس از آزمون کمی مدل مورد تایید رسید و تنها یک مورد رابطه جانشین‌پروری و مدیرعامل تایید نشد.

نتایج: نتایج پژوهش به خوبی به زمینه‌های تداوم گرایش کارآفرینانه و ارتباط میان آن‌ها را به نمایش می‌گذارد. سبک رهبری مربی‌گری به عنوان سنگ زیربنای این مهم شناسایی شده و سایر زمینه‌ها تحت تاثیر این متغیر قرار می‌گیرند. پژوهش برای محققان و مدیران فعال در کسب و کارها قابل بهره‌برداری خواهد بود.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۵/۰۶ ، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۷/۲۰

* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی - سیاست گذاری بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

**دانشیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

E-mail: b-hajipour@sbu.ac.ir (نویسنده مسئول)

کلیدواژه: گرایش کارآفرینانه؛ تداوم گرایش کارآفرینانه؛ زمینه‌های سازمانی؛ پژوهش آمیخته.

Designing and Explaining Organizational Antecedents of Sustainable Entrepreneurial Orientation: Mixed Method

Mohamad Mehdi Maleki*, Bahman Hajipour**

Abstract

Objective: In this research, an attempt has been made to design and explain the organizational context model of the continuation of entrepreneurial orientation. Research has shown that companies with high levels of entrepreneurial orientation also perform better. Therefore, in the present study, we seek to identify the organizational contexts for the creation and continuation of entrepreneurial orientation.

Methodology: After reviewing previous studies on the fields of entrepreneurial orientation, a multiple case study involving four Iranian companies was examined to discover the central organizational context of entrepreneurial orientation. Then, using content analysis, the main dimensions were identified and by using interpretive structural equations, the relationships between the specified dimensions and the initial research model were obtained. Finally, with a quantitative test, the initial research model was tested and confirmed using the structural equation model equation method.

Findings: Findings show that the organizational contexts of continuing entrepreneurial orientation include coaching, succession, organizational learning, CEO, professional staff, strategic alignment, and key resources and capabilities. All the assumed relationships in the initial research model were approved after a quantitative test of the model, and only one case of the relationship between succession and CEO was not confirmed.

Conclusion: The research results show well the areas of continuity of entrepreneurial orientation and the relationship between them. Coaching leadership style is identified as the cornerstone of this important and other areas are affected by this variable. The research will be useful for researchers and business executives.

Keywords: Entrepreneurial orientation; Sustainable entrepreneurial orientation; Organizational Antecedents; mixed method.

* Ph. D Student of Business Management – Business Strategy, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

** Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. (Corresponding) E-mail: b-hajipour@sbu.ac.ir

۱. مقدمه

مزیت رقابتی پایدار نشان دهنده موقعیت منحصر به فرد یک سازمان نسبت به رقبای خود است که این امکان را به سازمان می‌دهد تا به طور مداوم از رقبای خود پیشی بگیرد (Porter, 1985). بنابراین مزیت رقابتی پایدار همواره در برابر رقبا و نه در مقایسه با شرایط داخلی سازمان معنا می‌یابد. لیو و همکاران (۲۰۱۳) اشاره می‌کنند برای ایجاد عملکرد عملیاتی خاص و دستیابی به مزیت رقابتی، یک سازمان باید نسبت به رقبای خود در ایجاد محصولات یا خدمات نوآورانه، سطح بالاتری از اقدامات پیشدستانه و نوآورانه داشته باشد. گرایش کارآفرینانه^۱ که طبق ادبیات پیشین شامل پیش‌دستی، نوآوری و ریسک‌پذیری است، شرکت‌ها را به سمت به کارگیری روش‌های جدید برای خلق ارزش سوق می‌دهد. (Covin and Slevin, 1989; Saeed et al., 2014). ادبیات استراتژیک به خوبی نشان می‌دهد که گرایش کارآفرینانه به شکل معنادار و مستقیمی با عملکرد سازمانی در ارتباط است (Buttar and Kocak, 2011; Poon et al., 2006; Tuan Luu, 2017). دیدگاه منبع-محور^۲ استدلال می‌کند که منابع و قابلیت‌های داخلی خاص شرکت وظیفه خلق عملکرد برتر و مزیت رقابتی را بر عهده دارند (Wernerfelt, 1984). منابع و قابلیت‌های سازمانی زنده ماندن و رشد سازمان‌ها در محیط‌های پر تلاطم ضروری هستند (Mahrous et al., 2018). محیط‌های آشفته شرکت را ملزم می‌کند تا برای بقا و ایجاد مزیت رقابتی در بازار کارآفرینانه عمل کند. (Boso et al, 2016). با این وجود، آنچه در رابطه با رابطه بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی در مطالعات پیشین همچنان مبهم باقی مانده است، نقش محیط درون سازمانی مورد نیاز برای تسهیل گرایش کارآفرینانه است (به عبارتی می‌توان اینگونه بیان کرد که ایجاد محیطی که موجب تشویق شرکت برای یادگیری و به چالش کشیدن وضع موجود و پاسخگویی پیشدستانه به تغییرات در محیط بیرونی شود، در نتیجه باعث تقویت عملکرد سازمان خواهد شد) (Lu, 2017; Vega-Vázquez, 2016; Wales, 2016; Baker and Sinkula, 2009). به این ترتیب شناسایی عوامل درون سازمانی زمینه ساز گرایش کارآفرینانه در شرکت‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا سیاست‌ها، رویه‌ها و سیستم‌های بوروکراتیک در شرکت‌ها ممکن است مانع موفقیت

¹ Entrepreneurial Orientation (EO)

² Resource-based view (RBV)

کارآفرینی، کاهش ریسک‌پذیری، خلاقیت و پیشروی باشد (Hisrich and Kearney, 2011). بنابراین، یک نیاز مبرم برای بررسی فضای درون سازمانی مورد نیاز برای تسهیل گرایش کارآفرینانه وجود دارد (Vega-Vázquez, 2016; Wales, 2016; Deb and Wiklund, 2017). این در حالی است که عمده مطالعات صورت گرفته در حوزه گرایش کارآفرینانه به بررسی پیامدهای آن و اثرگذاری بر عملکرد سازمانی پرداخته است (Vega-Vázquez, 2016; Wales, 2016).

با توجه به آنچه بحث شد، سؤالاتی در ارتباط با عوامل درون سازمانی که به تقویت گرایش کارآفرینانه در سازمان‌ها مطرح می‌شود. بنابراین، این مطالعه با هدف پر کردن شکاف‌های پژوهشاتی قبلی با ایجاد یک چارچوب جامع، که روابط ساختاری بین عوامل سازمانی زمینه ساز تداوم گرایش کارآفرینانه را مشخص می‌کند، طرح‌ریزی و اجرا شده است. این پژوهش با تمرکز شرکت‌های داخل کشور صورت پذیرفته است، و از آنجایی که کشورمان در زمره کشورهای در حال توسعه قلمداد می‌شود، یافته‌های این مطالعه می‌تواند شکاف پژوهشاتی دیگری در این حوزه را که مد نظر ولز (۲۰۱۶) برای بررسی بیشتر گرایش کارآفرینانه در کشورهای در حال توسعه را نیز پوشش می‌دهد. بنابراین، نتایج این مطالعه به شرکت‌های داخلی یا بین‌المللی کمک می‌کند تا با مدیریت منابع سازمانی خود به عملکرد برتر برسند. به این ترتیب شناسایی زمینه‌های سازمانی تداوم گرایش کارآفرینانه و روابط میان آن‌ها مساله اصلی پژوهش حاضر می‌باشد.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

گرایش کارآفرینانه. در پژوهش‌های گذشته مفهوم گرایش به فعالیت کارآفرینانه، نام‌های زیادی به خود دیده است از جمله می‌توان به گرایش، شدت، سبک، حالت^۱ و میل کارآفرینانه و در برخی موارد، کارآفرینی شرکتی^۲ اشاره کرد (e.g. Zahra et al., 1999). مفهوم گرایش کارآفرینانه منشا خود را از آثار مینتزبرگ (۱۹۷۳) می‌گیرد. با این حال، شناخت و توجه علمی مفهوم شرکت‌های کارآفرین و محبوب‌ترین جزء آن یعنی گرایش کارآفرینانه، از مقاله میلر (۱۹۸۳) گرفته شده است. میلر بین شرکت‌های کارآفرین و محافظه‌کار تمایز قایل شد و اظهار کرد که بنگاه کارآفرین، بنگاهی است که در نوآوری بازار-محصول شرکت می‌کند، تا حدی ریسک‌های متهورانه می‌کند، اولین شرکتی است که به نوآوری‌های "پیشدستانه" دست می‌زند و رقبا را شکست می‌دهد (Miller, 1983, 771). در مقابل، شرکت‌های محافظه‌کار شرکت‌هایی هستند که در آن، سبک مدیریت ارشد با اجتناب از

¹ Orientation

² Style

³ Mode

⁴ Corporate Entrepreneurship

ریسک، عدم نوآوری‌ها، انفعال و تقلید از اقدامات رقیب غالب است. گرایش کارآفرینانه سازه‌ای در سطح شرکت است که فرآیندهای سطح سازمانی را بررسی می‌کند. این گرایش بر نظام فکری کل شرکت تأکید دارد که مشتمل بر فرآیندهایی از قبیل سبک‌های تصمیم‌گیری شرکت، عملیات کسب و کار، مأموریت و نظام ارزشی آن است (Abolfazli et al., 2015). بسیاری از محققان، رویکرد مبتنی بر مفهوم‌سازی میلر و سه بعد گرایش کارآفرینانه آن یعنی "نوآوری"، "ریسک‌پذیری" و "پیش‌دستی" را اتخاذ کرده‌اند (Rauch et al., 2009). اساس مفهوم گرایش کارآفرینانه، از تعریف شرکت کارآفرین توسط میلر (۱۹۸۳) شکل گرفت و در مقاله کوین و اسلوین (۱۹۸۹) به شکل برجسته عنوان شد. این مقاله نقطه شروع پژوهشات تجربی متعدد در کارآفرینی سطح شرکت و تأثیر آن بر عملکرد شرکت در شرایط مختلف محیطی است. کوین و اسلوین (۱۹۸۹) یک مقیاس (مقیاس حالت استراتژیک) را برای اندازه‌گیری گرایش کارآفرینانه معرفی کردند و این مقیاس به یکی از محبوب‌ترین ابزارهای مورد استفاده برای اندازه‌گیری سطح گرایش کارآفرینانه در سازمان‌ها تبدیل شد که در جدول ۱ به اختصار شرح داده شده است (Rauch et al, 2009). مشارکت دیگر مقاله کوین و اسلوین (۱۹۸۹) در حوزه گرایش کارآفرینانه، در مطالعه رفتار شرکت در محیط‌های مختلف است. آن‌ها عملکرد شرکت‌های کارآفرین کوچک و متوسط را در محیط‌های خصمانه و بی‌خطر مطالعه کردند و دریافتند که در محیط خصمانه، شرکت تمایل بیشتری به کارآفرین شدن دارد و ساختارهای سازمانی برای خلاقیت، نوآوری و مزیت‌های رقابتی را به منظور دستیابی به عملکرد بالا توسعه می‌دهند (Covin and Slevin, 1989).

در مقاله ای دیگر در ارتباط با مفهوم‌پردازی گرایش کارآفرینانه از لامپکین و دس (۱۹۹۶): دو بعد دیگر یعنی "خودمختاری" و "تهاجم رقابتی" به ابعاد موجود اضافه شده است که در جدول ۱ یافته‌های ایشان بررسی شده است. این دیدگاه جدید و بازانديشی رادیکالی مفهوم گرایش کارآفرینانه، مخالف دیدگاه پیشین بود و بدین صورت تقسیم نظری مفهوم گرایش کارآفرینانه آغاز شد. با این وجود نتایج پژوهشات آتی نشانگر آن است که مقیاس کوین و اسلوین (۱۹۸۹) مبتنی بر مفهوم‌پردازی میلر (۱۹۸۳) همچنان به عنوان اصلی‌ترین ابزار برای سنجش گرایش کارآفرینانه در ادبیات پژوهش مورد استفاده است. از سوی دیگر اندرسون و همکاران (۲۰۱۵) در نهایت با تغییر در الگوی کوین و اسلوین (۱۹۸۹) الگوی خود را ارائه نمودند که در جدول ۱ بیان شده است.

¹ Innovation

² Risk Taking

³ Proactiveness

⁴ Strategic posture scale

⁵ Autonomy

⁶ Competitive Aggressiveness

به این ترتیب، شرکت‌های با محوریت گرایش کارآفرینانه شرکت‌هایی هستند که سطح بالایی از نوآوری، ریسک‌پذیری و گرایش کارآفرینانه دارند (Covin and Lumpkin, 2011). نوآوری به توانایی شرکت برای خلق و توسعه محصولات، خدمات و فناوری‌های جدید برای بازار اشاره دارد (Antoncic and Hisrich, 2003; Kreiser, 2011). ریسک‌پذیری به این معنا است که شرکت بطور مداوم در جستجوی ابتکارها و فرصت‌های جدیدی است که معمولاً به دلیل ترس و عدم قطعیت ممکن است به راحتی از دست بروند (Lumpkin and Dess, 2001). پیش‌دستی به رفتار شرکت اشاره دارد که منجر به ابتکار عمل و ابتکار عمل در بهره‌برداری از فرصت‌ها پیش از رقبا در بازار می‌شود، چرا که این شرکت تلاش می‌کند تا به جای دنباله‌رو بودن رهبر بازار باشد (Antoncic and Hisrich, 2003).

جدول ۱ - الگوهای محوری گرایش کارآفرینانه

مطالعه	یافته‌ها
Covin and Slevin (1989)	ایشان رویکرد مبتنی بر مفهوم‌سازی میلر و سه بعد گرایش کارآفرینانه آن یعنی "نوآوری"، "ریسک‌پذیری" و "پیش‌دستی" را اتخاذ کرده‌اند. از منظر این نگاه، برای آنکه یک شرکت گرایش کارآفرینانه داشته باشد، باید سطوح بالایی از هر سه بعد "نوآوری"، "ریسک‌پذیری" و "پیش‌دستی" را داشته باشد.
Lumpkin et al. (1996)	ایشان دو بعد دیگر یعنی "خودمختاری" و "تهاجم رقابتی" به ابعاد میلر اضافه کردند. از نگاه آن‌ها، گرایش کارآفرینانه به عنوان فرآیندها، شیوه‌ها و سبک‌های تصمیم‌گیری تعریف می‌شود که با حضور یک یا چند مولفه از جمله استقلال، نوآوری، ریسک‌پذیری، پیش‌دستی و تهاجم رقابتی به نتیجه‌ای جدید منجر می‌شود. لامپکین و دس (۱۹۹۶) پیشنهاد دادند تا گرایش کارآفرینانه به عنوان یک مفهوم چند بعدی در نظر گرفته شود. از نظر آن‌ها یک شرکت برای آنکه کارآفرین باشد، ممکن است همه ابعاد را در یک زمان نداشته باشد و ابعاد ممکن است به یکدیگر مرتبط نباشند.
Anderson et al. (2015)	ایشان با استفاده از الگوی کوین و اسلوین الگوی جدیدی را با دو بعد اصلی شکل داده‌اند که عبارتند از رفتار کارآفرینانه و نگرش مدیریتی به ریسک. آنها ابعاد نوآوری و پیش‌دستی الگوی کوین و اسلوین را به عنوان یک متغیر مکنون در نظر گرفته‌اند و نام آن را رفتار کارآفرینانه گذاشته‌اند و متغیر ریسک‌پذیری را تغییر داده و به نگرش مدیریتی به ریسک تبدیل کرده‌اند.

طبق آنچه میلر (۲۰۱۱) بیان می‌کند، هنگامی که شرکتی تصمیم می‌گیرد کارآفرینانه عمل کند، هیچ تضمینی وجود ندارد که به نتایجی مطلوب دست پیدا کند. چنین تغییر سازمانی در آن شرکت ممکن است پیامدهای منفی به همراه داشته باشد و بقای شرکت را تهدید کند. عدم موفقیت در فعالیتهای کارآفرینانه به گفته میلر معمولاً به دلیل نبود زیرساخت‌ها و منابع مورد نیاز برای مدیریت کارآفرینانه است که از جمله آن به عدم وجود فرهنگ کارآفرینی، عدم حمایت از مدیریت ارشد از فعالیتهای کارآفرینی (یعنی نوآوری و خلاقیت کارکنان)، محدود

کردن مشارکت‌های استراتژیک اشاره کرد (Miller, 2011). با این وجود، عواملی که گرایش کارآفرینانه را تسهیل و تقویت می‌کنند، هنوز هم ناشناخته هستند (Miller, 2011). بنابراین، فراخوانی برای پژوهش برای بررسی محیط درون سازمانی فعالیت‌های کارآفرینانه موفق وجود دارد (Lu, 2017; Vega-Vázquez, 2016; Wales, 2016; Baker and Sinkula, 2009). پژوهشات پیشین برخی از عوامل درون سازمانی کمک‌کننده به گرایش کارآفرینانه را به صورت پراکنده ارائه کرده‌اند، به همین جهت سوالات اصلی که پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به آن هستند عبارتند از: چه عواملی بر تداوم گرایش کارآفرینانه مؤثرند؟ و ارتباط ساختاری میان عوامل شناسایی شده به چه صورت است؟

زمینه‌های سازمانی گرایش کارآفرینانه. همانطور که پیشتر نیز اشاره شد، اکثر مطالعات بر پیامدهای حاصل از گرایش کارآفرینانه متمرکز هستند (Rauch et al, 2009)، در حالی که پژوهشات در مورد زمینه‌های ایجادکننده گرایش کارآفرینانه کمتر، پراکنده‌تر و منشأ تازه‌تری دارند که در ادامه پژوهشات صورت گرفته در ارتباط با عوامل سازمانی تاثیرگذار بر گرایش کارآفرینانه مورد بررسی قرار گرفته است. مطالعه‌ای از این دست، توسط انگلن و همکاران (۲۰۱۴)، دریافت که فرهنگ‌های مختلف سازمانی به شکل متفاوتی بر گرایش کارآفرینانه تأثیر می‌گذارند. به عنوان مثال، یافته‌های آن نشان می‌دهد که ساختارهای ادوکراسی به تقویت گرایش کارآفرینانه کمک می‌کنند، اما ساختارهای بروکراتیک منجر به کمرنگ شدن گرایش کارآفرینانه در سازمان می‌شوند. در همین مطالعه یافته دیگر آن‌ها نشان می‌دهد که رابطه بین فرهنگ سازمانی و گرایش کارآفرینانه به وسیله فرهنگ ملی تعدیل می‌شود. مطالعه انگلن و همکاران (۲۰۱۴) در ادامه مطالعه پیشین کریزر و همکاران (۲۰۱۰) صورت پذیرفته است. کریزر در آن مطالعه به بررسی تأثیر مستقیم جنبه‌های مختلف فرهنگ ملی بر ریسک‌پذیری و پیشدستی به عنوان دو بعد از گرایش کارآفرینانه می‌پردازد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که اجتناب از عدم قطعیت و فاصله قدرت به شکل معنادار تأثیر معکوس بر ریسک‌پذیری و پیش‌دستی دارند. مقاله‌ای از ولز و همکاران (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای بر نمونه‌ای از بنگاه‌های کوچک و جوان در ایالات متحده، در می‌یابند که خودشیفتگی مدیر عامل رابطه مثبت و معناداری با گرایش کارآفرینانه سازمان می‌تواند داشته باشد. در پژوهشات مشابهی پون، عین‌الدین و جونیت (۲۰۰۶) که به بررسی پیامدهای صفات خودپنداره کارآفرینانه بر گرایش کارآفرینانه می‌پردازند، نشان می‌دهند که تنها خودکارآمدی تعمیم یافته تأثیر مثبتی بر گرایش کارآفرینانه دارد. در مطالعه دیگری توسط میلر و همکاران (۲۰۱۱) انجام شده است، با مطالعه شرکت‌های بزرگ و عمومی در مقایسه با شرکت‌هایی که توسط بنیانگذارانشان اداره می‌شوند، نشان می‌دهند که شرکت‌های خصوصی که بنیانگذارانشان در آن‌ها فعال هستند، سطح بالاتری از گرایش کارآفرینانه را نشان می‌دهند. از سوی دیگر لی و همکاران (۲۰۰۸)

تلاش می‌کنند تا با استفاده از تئوری نهادی ارتباط بین مالکیت مدیرعامل و میزان تغییرات مدیرعامل را با سطح گرایش کارآفرینانه در شرکت‌های بزرگ چینی نمایان سازند. در مطالعه دیگر اسپیلک و برتل (۲۰۱۴) نشان می‌دهند که رویکردهای یادگیرنده در تیم‌های کاری تاثیر مثبتی بر گرایش کارآفرینانه دارد. همانگونه که پیشتر ذکر گردید و به صورت کامل‌تر در جدول ۲ نیز نشان داده شده است، مطالعات اندکی در خصوص زمینه‌های سازمانی ایجاد و تقویت گرایش کارآفرینانه صورت پذیرفته است که تمامی آن‌ها با رویکردی کمی و بدون بررسی عمیق تمامی جنبه‌های پدیده صورت پذیرفته‌اند. همین مورد سبب شده است تا ولز (۲۰۱۶) در مقاله محوری خود فرخوانی درباره ضرورت بررسی عمیق‌تر پدیده گرایش کارآفرینانه و ریشه‌های و زمینه‌های سازنده آن به منظور فهم دقیق از پدیده را بیان نمایند. از همین رو، در این پژوهش با اتخاذ رویکردی آمیخته در ادامه به بررسی ابعاد زمینه‌های سازمانی تداوم گرایش کارآفرینانه در سازمان خواهیم پرداخت. به این ترتیب سوالات اصلی پژوهش عبارتند از آنکه چه زمینه‌های سازمانی بر تداوم گرایش کارآفرینانه تاثیرگذار هستند؟ و چه ارتباطی میان آن‌ها وجود دارد؟ پس از آنکه بعد از فاز اول پژوهش و مطالعه کیفی، مدل اولیه پژوهش حاصل شد، فرضیات پژوهش به منظور بررسی روابط به دست آمده از مدل اول پژوهش ارائه می‌شوند.

جدول ۲- مروری بر مطالعات محوری زمینه‌های سازمانی گرایش کارآفرینانه

مطالعه	زمینه‌های مورد مطالعه	یافته‌های اصلی
Li et al. (2008)	مالکیت مدیرعامل و میزان تغییر مدیرعامل	مالکیت مدیرعامل و تغییر اندک مدیرعامل رابطه مثبتی با گرایش کارآفرینانه دارند.
Wales et al. (2013)	خودشیفتگی مدیرعامل	مدیران عامل خودشیفته تمایل به افزایش گرایش کارآفرینانه در سازمان دارند.
Lumplin et al. (2010)	نگاه بلندمدت	رویکرد بلندمدت با ابعاد گرایش کارآفرینانه ارتباط متفاوتی دارند. به همین جهت اثرمشخصی بر گرایش کارآفرینانه به عنوان یک کل ندارد.
Englen et al. (2014)	فرهنگ سازمانی	شرکت‌هایی بیشتر به سمت ادهوکرایی تمایل دارند، سطوح بالاتری از گرایش کارآفرینانه دارند.
Spillecke and Brettel (2014)	رویکرد یادگیری	رویکرد یادگیری به شکل مثبتی با گرایش کارآفرینانه در ارتباط است.
Miller et al. (2011)	نقش بنیانگذار	گرایش کارآفرینانه در سازمان‌هایی که بنیانگذار در آن مشغول است، بالاتر از سازمان‌هایی است که بنیانگذاران از آن‌ها رفته‌اند.
Clercq et al. (2013)	ساختار سازمانی	ساختارهای مسطح با سطوح پایین‌تر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز با گرایش کارآفرینانه ارتباط مثبتی دارند.
Boling et al. (2016)	میزان تغییر مدیرعامل	تغییر اندک مدیرعامل رابطه مثبتی با گرایش کارآفرینانه دارند.

برنامه‌ریزی و حمایت سازمانی ارتباط مثبت و معناداری با گرایش کارآفرینانه دارند در حالی که حمایت سازمانی ارتباط معناداری ندارد	برنامه‌ریزی، کنترل، حمایت سازمانی	Mahrous et al. (2018)
ارتباط معناداری میان کنترل سازمانی و گرایش کارآفرینانه نیافتند. با این حال ارتباط برنامه‌ریزی و گرایش کارآفرینانه تایید شده است.	برنامه‌ریزی، کنترل و ارزیابی	Murimbika and Urban (2014)
تنها خودکارآمدی تعمیم یافته تأثیر مثبتی بر گرایش کارآفرینانه دارد. کنترل درونی و انگیزه‌های موفقیت ارتباطی با گرایش کارآفرینانه ندارند	کنترل درونی و صفات کارآفرین	Poon et al. (2006)

۳. روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر طراحی مدل زمینه‌های سازمانی تداوم گرایش کارآفرینانه است، پژوهش حاضر اکتشافی بوده و از نظر هدف پژوهش حاضر کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع مدل‌سازی معادلات ساختاری است. با توجه به ماهیت پژوهش در این پژوهش از روش آمیخته کیفی و کمی استفاده شده است. که در فاز کیفی با استفاده از روش مطالعه چندموردی اقدام به بررسی عمیق زمینه‌های سازمانی ایجادکننده و تداوم بخش گرایش کارآفرینانه در چهار سازمان از طریق مشاهده، مصاحبه و بررسی اسناد سازمانی شده است و مدل اولیه پژوهش با استفاده از تحلیل محتوا و مدل‌یابی معادلات ساختاری تفسیری شکل گرفته است. به این ترتیب در فاز کیفی و با استفاده از روش‌های ذکر شده، به دو سوال اصلی پژوهش پاسخ داده شده است که چه عواملی بر تداوم گرایش کارآفرینانه مؤثرند؟ و ارتباط ساختاری میان عوامل شناسایی شده به چه صورت است؟ به این ترتیب یازده فرضیه حاصل از فاز کیفی پژوهش شناسایی شده و در فاز کمی با استفاده از ابزار پرسشنامه و مدل معادلات ساختاری سعی بر بررسی روابط مدل اکتشافی شده است.

جامعه آماری پژوهش در هر دو فاز کیفی و کمی را مدیران ارشد و کارشناسان شرکت‌های صنعت بانکداری و پرداخت الکترونیک تشکیل می‌دهند. در فاز کیفی پژوهش طبق نظر بلیکی استفاده از مطالعه چندموردی، تنها زمانی مفید است که در آن از منطق تکرار و نه منطق نمونه‌گیری استفاده شود. بر پایه‌ی نظر وی مفاهیم و مباحث حجم نمونه که به منطق نمونه‌گیری مربوط می‌شوند در طرح‌های مطالعه‌ی موردی هیچ اهمیت و مناسبتی ندارند (Yin, 2008). شیوه انتخاب مطالعات موردی با توجه به معیارهایی از قبیل آنکه شرکت باید در صنعتی رقابتی باشد، در صنعت مورد نظر حتماً باید شرکت‌های خصوصی فعال باشند، شدت تغییرات و نوآوری در صنعت باید به نسبت بالا باشد، صورت گرفته است.

به منظور روش‌شناسی و اطمینان از کیفیت روش‌شناسی فاز کیفی از معیارهایی که ین (۲۰۰۸) در رابطه با آزمایش طرح پژوهش بیان کرده است، استفاده شده است. در جدول ۳ روایی

پژوهش از منظر مورد نظر این مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج این بررسی به خوبی نشان می‌دهد که پژوهش تا بسیار قابل قبولی معیارهای مورد نظر این را در نظر گرفته و از روایی قابل قبولی برخوردار است.

جدول ۳. بررسی معیارهای اعتبارسنجی فاز کیفی از منظر این (۲۰۰۸)

آزمایش	معیار این برای اجرای پژوهش موردی	شیوه اجرا شده در پژوهش حاضر
قابل اعتماد بودن از نظر ساختاری	باید به هنگام جمع‌آوری داده‌ها از چند منبع مدرک جمع‌آوری کرد باید به هنگام جمع‌آوری داده‌ها زنجیره‌ای از مدارک به وجود آورد باید به هنگام جمع‌آوری داده‌ها باید از دست‌اندرکاران و عوامل آگاهی‌دهنده درخواست تا گزارش پژوهش چندموردی را بررسی کنند	برای جمع‌آوری مدارک از چهار مطالعه موردی مجزا و در هر مطالعه موردی از مشاهده، مصاحبه، بررسی اسناد، بررسی فضای مجازی، بررسی صورت‌های مالی، بررسی تاریخچه شرکت استفاده شده است و زنجیره‌ای از مدارک به دست آمده است. در تجزیه و تحلیل و دستیابی به مدل ناشی از معادلات ساختاری تفسیری از نظرات تاییدی افراد درگیر در مصاحبه‌ها استفاده شده است.
قابل اعتماد بودن از نظر عوامل داخلی	باید به هنگام تجزیه و تحلیل داده‌ها از مقایسه الگوها استفاده کرد باید به هنگام تجزیه و تحلیل داده‌ها روابط علی مشخص شود.	به هنگام تجزیه و تحلیل داده‌ها به ادبیات پژوهش و الگوی ممکن و متنوع دست اول دقت شده است. با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری تفسیری روابط علی مدل پیشنهادی مشخص شده است.
قابل اعتماد بودن طرح از نظر عوامل خارجی	باید به هنگام طرح‌ریزی پژوهش چندموردی، منطق و اصول کار را بر اساس تکرار پژوهش چندموردی گذاشت	منطق مطالعه موردی حاضر بر مبنای تکرار پژوهش و نه نمونه‌گیری از ابتدای پژوهش به کار گرفته شده است.

به منظور آزمون برازش مدل پژوهش و بررسی تحلیل عاملی تاییدی^۱ سازه‌های در پژوهش، روایی همگرا^۲ و روایی واگرا^۳ بررسی شده است. همانطور که در جدول ۴ نشان داده شده است، همه سازه‌های حاضر داری سازگاری داخلی^۴ مطلوبی هستند، چراکه قابلیت اطمینان مرکب^۵ برای همه ابعاد بالاتر از حد مطلوب ۰/۷۰ بود. همچنین، بارعاملی تمامی متغیرها بالاتر از آستانه ۰/۵ است که در جدول ۴ نشان داده شده است. (Bagozzi et al., 1991).

¹ Confirmatory Factor Analysis (CFA)

² Convergent validity

³ Discriminate validity

⁴ Internal consistency

⁵ Composite Reliability

جدول ۴. روایی همگرا

ابعاد مدل	متغیرها	بارعاملی	t-value	قابلیت اطمینان مرکب	میانگین واریانس استخراج شده
مربی گری	ارتباطات باز	۰/۹۳۶۴	۱۱۳/۹۲	۰/۹۷۲۲	۰/۸۷۵۰
	رویکرد تیمی	۰/۹۴۱۶	۸۷/۲۳		
	ارزش دادن به افراد نسبت به کار	۰/۹۲۹۶	۷۲/۹۵		
	پذیرش ابهام	۰/۹۱۰۲	۶۲/۶۱		
	تسهیل پیشرفت	۰/۹۵۸۷	۱۷۸/۶۳		
جانشین پروری	انتخاب جانشین	۰/۹۷۷۱	۲۱۰/۷۹	۰/۹۷۸۵	۰/۹۵۸۰
	توسعه جانشین	۰/۹۸۰۴	۲۶۸/۳۹		
یادگیری از شکست	گویه ۱	۰/۹۴۷۱	۱۱۹/۲۹	۰/۸۹۶۴	۰/۷۴۴۷
	گویه ۲	۰/۸۹۵۷	۴۸/۰۴		
	گویه ۳	۰/۷۳۱۱	۱۲/۰۹		
مدیرعامل	گویه ۱	۰/۸۹۳۰	۵۱/۳۴	۰/۹۰۳۵	۰/۷۵۷۵
	گویه ۲	۰/۸۵۴۳	۳۶/۹۰		
	گویه ۳	۰/۸۶۳۲	۴۰/۶۴		
کارکنان حرفه‌ای	تعهد حرفه‌ای	۰/۹۵۴۱	۱۸۶/۵۴	۰/۹۴۶۸	۰/۸۹۸۹
	استقلال حرفه‌ای	۰/۹۴۲۱	۱۰۳/۲۱		
همسویی استراتژیک	گویه ۱	۰/۷۶۰۶	۱۸/۵۶	۰/۸۷۷۳	۰/۶۴۱۶
	گویه ۲	۰/۸۲۰۱	۲۷/۱۹		
	گویه ۳	۰/۸۴۵۱	۳۱/۹۷		
	گویه ۴	۰/۷۷۵۲	۲۴/۵۶		
منابع و قابلیت‌های کلیدی	گویه ۱	۰/۷۸۳۱	۳۴/۷۵	۰/۹۱۳۸	۰/۶۸۰۰
	گویه ۲	۰/۸۳۳۱	۳۶/۷۷		
	گویه ۳	۰/۸۳۳۰	۲۹/۵۲		
	گویه ۴	۰/۷۷۵۹	۲۰/۱۷		
	گویه ۵	۰/۸۹۲۵	۵۵/۶۶		
گرایش کارآفرینانه	نوآوری	۰/۹۰۱۱	۵۲/۵۶	۰/۸۹۳۹	۰/۷۳۸۰
	پیشدستی	۰/۸۸۰۱	۵۸/۴۰		
	ریسک‌پذیری	۰/۷۹۲۱	۲۹/۵۳		

دیگر عامل مهم در خصوص تایید روایی همگرا (جدول ۴) آن است که میانگین واریانس استخراج شده برای کلیه سازه‌ها حداقل میزان لازم که برابر با ۰/۵ است را برآورده می‌کند. به منظور تایید روایی واگرا از معیارهای فورنل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده شده است. فورنل و لارکر بیان می‌کنند به منظور دستیابی به روایی واگرا باید میانگین واریانس استخراج شده هر سازه بیشتر از مربع ضریب همبستگی آن سازه باشد. بنابراین، همانطور که در جدول ۵ نشان داده شده، استاندارد مورد نظر فورنل و لارکر رعایت شده است و روایی واگرا حاصل شده است. علاوه بر این، با توجه به مقادیر t (جدول ۴)، تمامی سازه‌های پژوهش به خوبی توسط متغیرهایشان تبیین شده‌اند. تمام مقادیر t بالاتر از سطح معنی‌داری ۲/۳۳ یا معنی‌داری در سطح خطای ۱٪ هستند. علاوه بر این، آلفای کرونباخ برای هر مقیاس از حداقل سطح اعتبار ۰/۷ (جدول ۶) فراتر رفته است. بنابراین، سازه‌های موجود در این مدل به خوبی شاخص‌های لازم برای سازگاری درونی، روایی همگرا، روایی واگرا و پایایی مقیاس را دارند.

جدول ۵ - روایی واگرا

سازه	مربی‌گری	یادگیری سازمانی	جانشین پروری	مدیرعامل	کارکنان حرفه‌ای	همسویی استراتژیک	منابع و قابلیت‌های کلیدی	گرایش کارآفرینانه
مربی‌گری	۰/۸۷۵۰							
یادگیری سازمانی	۰/۵۷۳۰	۰/۷۴۴۷						
جانشین پروری	۰/۰۴۰۰	۰/۰۲۰۹	۰/۹۵۸۰					
مدیرعامل	۰/۷۰۷۷	۰/۴۵۹۰	۰/۰۲۰۳	۰/۷۵۷۵				
کارکنان حرفه‌ای	۰/۰۸۰۳	۰/۰۵۰۲	۰/۷۶۳۸	۰/۰۴۹۹	۰/۸۹۸۹			
همسویی استراتژیک	۰/۴۶۸۶	۰/۴۷۳۹	۰/۰۳۰۲	۰/۴۳۶۶	۰/۰۷۴۴	۰/۶۴۱۶		
منابع و قابلیت‌های کلیدی	۰/۵۴۷۸	۰/۵۲۰۵	۰/۰۵۰۸	۰/۵۳۸۷	۰/۱۱۳۲	۰/۴۸۸۱	۰/۶۸۰۰	
گرایش کارآفرینانه	۰/۵۹۳۰	۰/۵۰۸۰	۰/۰۴۲۳	۰/۵۴۱۵	۰/۱۱۷۱	۰/۶۴۸۶	۰/۶۷۳۷	۰/۷۳۸۰

از سوی دیگر شیوه نمونه‌گیری فاز کمی تصادفی و پرسشنامه‌ها به صورت دستی و الکترونیک توزیع گردیده است. به منظور بررسی آنکه مقیاس‌های استفاده شده تا چه حد سازه‌های مورد نظر به خوبی می‌سنجند از تحلیل عاملی تاییدی برای روایی سازه‌ها پژوهش استفاده شده است. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از مدل معادلات ساختاری با استفاده از بسته

¹ Average variance extracted (AVE)

نرم‌افزاری 3 smartpls استفاده شده است. با توجه به ماهیت پژوهش حاضر از مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی^۱ استفاده می‌شود. که در بخش آزمون مدل علت انتخاب این روش تشریح می‌گردد.

جدول ۶ - پایایی مقیاس‌های اندازه‌گیری در پژوهش

منبع	آلفای کرونباخ	مقیاس
Park et al. (2008)	۰/۹۶۴	مربی‌گری
Covin et al. (2006)	۰/۸۲۶	یادگیری استراتژیک از شکست
Cheraghi (2014)	۰/۹۵۶	جانشین‌پروری
Li et al. (2008)	۰/۸۴۰	مدیرعامل
Swales (2003)	۰/۸۸۷	کارکنان حرفه‌ای
Fiedler et al. (1995)	۰/۸۱۳	همسویی استراتژیک
Leonidou et al (2013)	۰/۸۸۱	منابع و قابلیت‌های کلیدی
Covin and Slevin (1989)	۰/۸۲۲	گرایش کارآفرینانه

ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش شامل هشت مقیاس معتبر و به دست آمده از ادبیات پژوهش می‌باشد. سازه مربی‌گری در پژوهش حاضر دارای پنج بعد ارتباطات باز، رویکرد تیمی، ارزش دادن به افراد نسبت به کار، پذیرش ابهام و تسهیل توسعه است که مبتنی بر مقیاس ارائه شده توسط پارک و همکاران (۲۰۰۸) مورد سنجش قرار گرفته است. یادگیری سازمانی در پژوهش حاضر با محوریت بعد یادگیری استراتژیک از شکست در نظر گرفته شده است. یادگیری استراتژیک از شکست در پژوهش حاضر با سه گویه سنجیده می‌شود و مقیاس آن از مدل کوین و همکاران (۲۰۰۶) اقتباس شده است. به منظور سنجش گرایش کارآفرینانه نیز با بهره‌گیری از مدل کوین و اسلوین (۱۹۸۹)، با استفاده از سه بعد نوآوری، پیش‌دستی و ریسک‌پذیری به سنجش این بعد پرداخته شده است. جانشین‌پروری را با استفاده از مقیاس توسعه یافته چراغی (۲۰۱۴) و با دو بعد انتخاب جانشین و توسعه جانشین سنجیده شده است. برای سنجش بعد مدیرعامل از مقیاس لی و همکاران (۲۰۰۸) با سه گویه استفاده شده است. به منظور سنجش بعد کارکنان حرفه‌ای از دو بعد از مقیاس حرف‌گرایی سوایلس (۲۰۰۳) استفاده شده است. در نهایت منابع و قابلیت‌های کلیدی نیز با استفاده از مقیاس لئونیدو و همکاران (۲۰۱۳) که دارای ۵ گویه است ارزیابی شده است. در جدول ذیل ضریب آلفای کرونباخ هر سه پرسشنامه به منظور بررسی پایایی ابزار پژوهش ارائه شده است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

توصیف متغیرهای جمعیت شناختی. طبق آنچه پیشتر نیز بیان گردید، در فاز کیفی طبق نظر یین (۲۰۰۸) از منطق تکرار به جای نمونه‌گیری در مطالعات موردی استفاده شده است. به این ترتیب صناعی انتخاب شدند که رقابتی، دارای شرکت‌های خصوص فعال، و میزان نوآوری

¹ Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)

در صنعت بالا باشد. از این‌رو با نظر خبرگان چهار شرکت از صنایع پرداخت الکترونیک، کارگزاری بورس اوراق بهادار، تولید نرم‌افزار بانکی و تولید تجهیزات بانکی و پرداختی انتخاب شده‌اند. متغیرهای جمعیت شناختی در فاز کمی به شرح ذیل هستند.

جدول ۷ - متغیرهای جمعیت شناختی

تعداد کل	جنسیت	پست	تحصیلات
۱۴۶	۴۶٪ خانم	۸۵٪ مدیران میانی و کارشناس	۳٪ کمتر از کارشناسی
	۵۴٪ مرد	۱۵٪ مدیران ارشد	۹۷٪ کارشناسی و بالاتر

مدل اولیه حاصل از مطالعات چندموردی. یافته‌های حاصل از فاز کیفی پژوهش و مطالعات چندموردی منجر به دستیابی به مدل اولیه پژوهش گردیده است. جدول نهایی مدل معادلات ساختاری تفسیری به صورت ذیل حاصل گردیده است که مدل اولیه پژوهش در شکل شماره یک برگرفته از این جدول می‌باشد. برای دستیابی به این جدول ابتدا محتوای حاصل مطالعات مورد با تحلیل محتوا بررسی و در دو سطح باز و محوری یافته‌ها کدگذاری شده‌اند. سپس از طریق روش‌شناسی معادلات ساختاری تفسیری ارتباطات مبهم میان عوامل شناسایی شده مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های حاصل شده از تحلیل محتوا، نشان دهنده ۷ زمینه سازمانی اصلی تایید شده هستند، که عبارتند از مربی‌گری، یادگیری سازمانی، منابع و قابلیت‌های کلیدی، مدیرعامل، همسویی استراتژیک، کارکنان حرفه‌ای و جانشین‌پروری. به این ترتیب پس از شناسایی نهایی ابعاد با استفاده از تحلیل محتوا، با استفاده از معادلات ساختاری تفسیری ابتدا روابط میان ابعاد مورد بررسی قرار گرفته و ماتریس خود-تعاملی ساختاری حاصل گردید، سپس با استفاده از ماتریس خود-تعاملی ساختاری و کمی‌سازی ماتریس، ماتریس دسترسی اولیه حاصل شد. در نهایت با شناسایی روابط ثانویه و مشخص کردن آن‌ها ماتریس دسترسی‌پذیری نهایی حاصل گردید که در جدول ۸ نمایش داده شده است.

جدول ۸ - ماتریس دسترسی‌پذیری نهایی

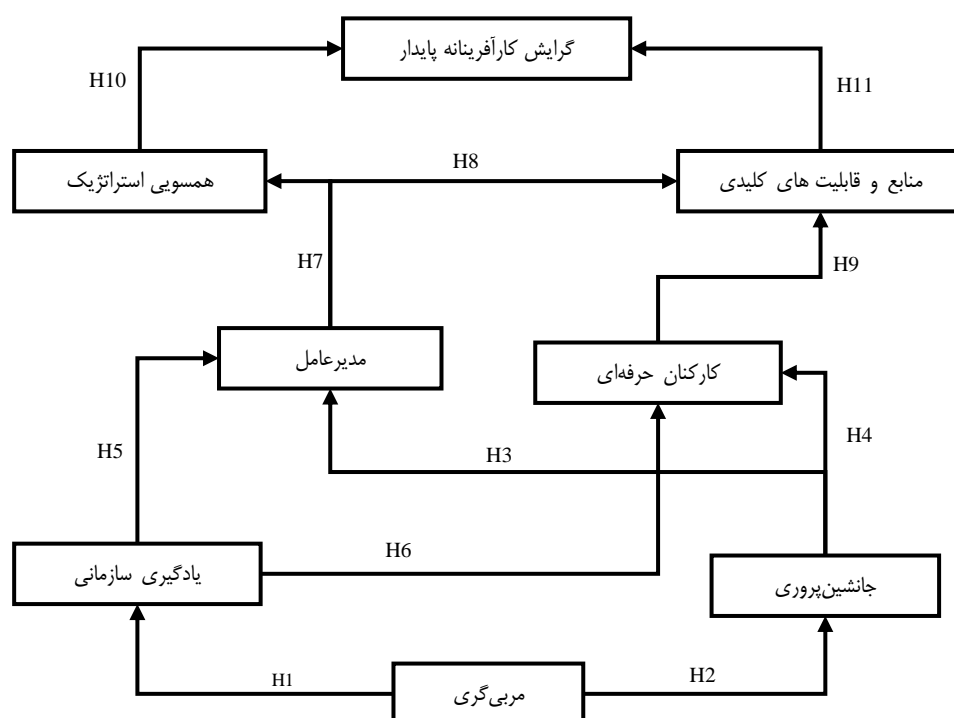
ابعاد	جانشین‌پروری	مدیرعامل	یادگیری سازمانی	مربی‌گری	کارکنان حرفه‌ای کلیدی	منابع و قابلیت‌های استراتژیک همسویی	پایدار	گرایش کارآفرینانه
جانشین‌پروری	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱*
مدیرعامل	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱*
یادگیری سازمانی	۰	۱	۱	۰	۱	۱*	۰	۱*
مربی‌گری	۱	۱*	۱	۱	۱*	۱*	۰	۱*
کارکنان حرفه‌ای	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱*

۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	قابلیت‌های کلیدی
۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	همسویی استراتژیک
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	گرایش کارآفرینانه پایدار

یافته‌های حاصل روش مدل‌یابی معادلات ساختاری تفسیری روابط میان زمینه‌های سازمانی اصلی را به صورت ذیل نمایان می‌سازند. به این ترتیب ارتباطات مشخص شده در مدل اولیه به عنوان فرضیات پژوهش برای فاز کمی در نظر گرفته شده است. به منظور شناسایی سلسله مراتب ابعاد شناسایی شده با بهره‌گیری از ماتریس دسترسی پذیر نهایی، ابعاد سطح‌بندی شدند که در جدول ۹ سطح‌بندی عوامل نشان داده شده است و در نهایت بر مبنای ماتریس دسترسی پذیر نهایی و جدول سطح‌بندی ابعاد مدل اولیه پژوهش و فرضیات حاصل گردیده است.

جدول ۹ - سطح‌بندی عوامل به دست آمده

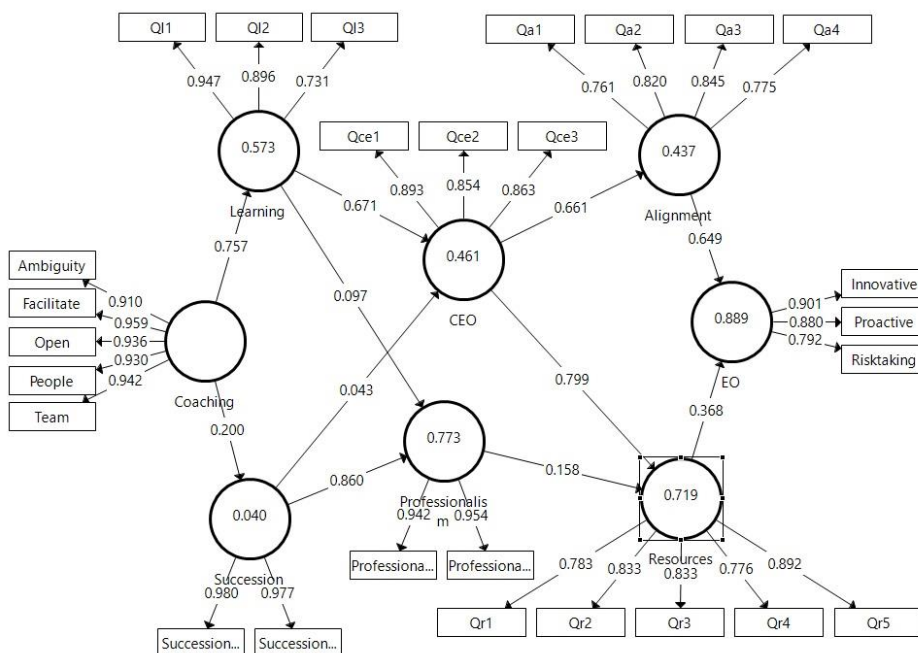
ابعاد	مجموعه‌ی قابل دستیابی	مجموعه‌ی پیش‌نیاز	مجموعه‌ی مشترک	سطح
جانشین‌پروری	۱,۲,۵,۶,۸	۱,۴	۱	IV
مدیرعامل	۲,۶,۷,۸	۱,۲,۳,۴	۲	III
یادگیری سازمانی	۲,۳,۵,۶,۷,۸	۳,۴	۳	IV
مربی‌گری	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸	۴	۴	V
کارکنان حرفه‌ای	۵,۶,۸	۱,۳,۴,۵	۵	III
منابع و قابلیت‌های کلیدی	۶,۸	۱,۲,۳,۴,۵,۶	۶	II
همسویی استراتژیک	۷,۸	۲,۳,۴,۷	۷	II
گرایش کارآفرینانه پایدار	۸	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷	۸	I



شکل ۱ - مدل اولیه پژوهش

آزموی مدل اولیه و ارائه مدل نهایی. به منظور بررسی فرضیات فوق و رابطه بین ابعاد با توجه به ماهیت پژوهش حاضر از مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی استفاده می‌شود. مهمترین دلیل انتخاب بین روش مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی و مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر کواریانس، فهم دقیق از هدف پژوهش است (Hair et al. 2011). ایشان بیان می‌کنند. مهمترین دلیل انتخاب بین روش مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی و مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر کواریانس؛ فهم دقیق از هدف پژوهش است (Hair et al., 2011). زمانی که هدف پژوهش تبیین عوامل ایجاد کننده و تاثیرگذار بر یک پدیده است و هدف پژوهش به طور کامل اکتشافی بوده یا به دنبال توسعه بخشی از مدل‌های ساختاری موجود است، استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی صحیح است (Hair et al., 2018). از جمله دلایل دیگر استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی می‌توان بی‌تفاوتی نسبت به نرمال بودن داده‌ها و سازگاری با داده‌های غیرنرمال و بی‌تفاوتی نسبت به اندازه نمونه و سازگاری با نمونه‌های کوچک اشاره کرد (Hair et al., 2018). به همین جهت در پژوهش حاضر از این شیوه مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی و نرم افزار Smartpls3 برای اجرای این مدل پژوهش استفاده شده است.

¹ Covariance-based structural equation modeling (CB-SEM)



شکل ۲ - مدل معادلات ساختاری

مدل سازی معادلات ساختاری دارای پارامترهای برازندگی است. که در خصوص مدل سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی علاوه بر عوامل برازندگی معیارهای پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا نیز مورد تاکید است که همانطور که پیشتر بیان گردید این معیارها به خوبی در مدل ارائه شده برآورده شده است. همانگونه در جدول ۱۰ و شکل ۲ مشخص است، بارعاملی متغیرهای سازنده پژوهش حاضر در سطح معناداری مطلوبی قرار داشته و تمامی بارهای عاملی بیش از ۰/۷ هستند. برای بررسی نیکویی برازش معمولاً از شاخص مجذور کای استفاده میشود ولی مجذور کای با افزایش حجم نمونه و درجه آزادی افزایش می یابد و در مواقعی نمی تواند مبنای مناسبی باشد (Hassani and Pasdara, 2017). به همین علت در نهایت به عنوان معیار نهایی برازش مدل در مدل سازی معادلات ساختاری از ریشه استاندارد باقیمانده مجذور میانگین استفاده شده است. آنگونه که هینسلر (۲۰۱۳) در خصوص این معیار برازندگی اشاره می کند، هرچقدر ریشه استاندارد باقیمانده مجذور میانگین کمتر از ۱ باشد، مدل از برازش مناسبی برخوردار خواهد بود. میزان این شاخص در مدل به دست آمده برابر با ۰/۰۷۶ می باشد. به این ترتیب با توجه به معیارهای طرح شده می توان گفت مدل از برازش خوبی برخوردار است.

به منظور بررسی فرضیات شکل یافته در پژوهش حاضر، ضرایب اثر میان متغیرهای مدل پژوهش به منظور ارزیابی مدل ارائه شده پژوهش بررسی و نتایج در جدول ۹ و شکل ۲ به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۱۰. روابط مدل معادلات ساختاری و آزمون فرضیات

فرضیه	رابطه	بارعاملی	t-value	آزمون فرضیه
H1	مربی‌گری ← یادگیری سازمانی	۰/۱۵۷**	۲۲/۳۳	تایید
H2	مربی‌گری ← جانشین پروری	۰/۲۰۰*	۲/۵۱	تایید
H3	جانشین پروری ← مدیرعامل	۰/۰۴۳	۰/۷۵	عدم تایید
H4	جانشین پروری ← کارکنان حرفه‌ای	۰/۱۸۶**	۳۹/۵۳	تایید
H5	یادگیری سازمانی ← مدیرعامل	۰/۶۷۱**	۱۶/۱۵	تایید
H6	یادگیری سازمانی ← کارکنان حرفه‌ای	۰/۰۹۷*	۲/۴۷	تایید
H7	مدیرعامل ← همسویی استراتژیک	۰/۶۶۱**	۱۶/۴۸	تایید
H8	مدیرعامل ← منابع و قابلیت‌های کلیدی	۰/۷۹۹**	۳۱/۱۵	تایید
H9	کارکنان حرفه‌ای ← منابع و قابلیت‌های کلیدی	۰/۱۵۸**	۳/۶۳	تایید
H10	همسویی استراتژیک ← گرایش کارآفرینانه	۰/۶۴۹**	۱۶/۶۰	تایید
H11	منابع و قابلیت‌های کلیدی ← گرایش کارآفرینانه	۰/۳۶۸**	۷/۸۲	تایید

**در سطح خطای یک درصد *در سطح خطای پنج درصد

بررسی تاثیر عوامل اصلی مدل ارائه شده نشان می‌دهد که کلیه روابط فرض شده به غیر از تاثیر جانشین پروری بر مدیرعامل، معنادار بوده و فرضیات پژوهش تایید می‌شوند. به این ترتیب می‌تواند استدلال نمود که مدل حاصل از پژوهش به منظور تبیین زمینه‌های سازمانی تداوم گرایش کارآفرینانه از برآزش مناسبی برخوردار بوده و به درستی زمینه‌های مورد نظر هدف پژوهش را شناسایی نموده است.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر به منظور طراحی مدل زمینه‌های سازمانی تداوم گرایش کارآفرینانه در سازمان طرح‌ریزی و اجرا شده است. طبیعت مبهم و چندبعدی گرایش کارآفرینانه، نیازمند آن است که شرایط ایجاد و پایداری آن به خوبی بررسی گردد. این پژوهش نشان می‌دهد که تداوم گرایش کارآفرینانه، نتیجه‌ی یک فرآیند پویا در طول زمان و تابعی وابسته به یک سیستم پیچیده از روابط متقابل اقدامات متفاوتی است. عوامل شناسایی شده در این پژوهش هر یک از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند که تجمیع و یکپارچگی آن‌ها در کنار یکدیگر می‌تواند منجر به تداوم گرایش کارآفرینانه در سازمان گردد. دغدغه‌ی اصلی این پژوهش تداوم گرایش کارآفرینانه شرکت‌ها است. در این پژوهش تلاش محققان بر آن بوده است تا با بررسی ابعاد مختلف این پدیده در مبانی نظری و ادبیات پیشین و همچنین بررسی مطالعات موردی و آزمون معادلات ساختاری، گامی در جهت پیشبرد دانش مدیریت استراتژیک برداشته شود.

بررسی‌های صورت گرفته در ارتباط با هدف اصلی پژوهش نشان می‌دهد که متغیرهای متفاوتی می‌توانند در مسیر بروز و تقویت گرایش کارآفرینانه تأثیرگذار باشند. به همین جهت می‌توان یافته‌های پژوهش را پاسخی مناسب در راستای سؤال‌های محوری پژوهش که «چه عواملی بر تداوم گرایش کارآفرینانه مؤثرند؟» و «ارتباط ساختاری میان عوامل شناسایی شده به چه صورت است؟» دانست. برای پاسخ‌دهی به این پرسش ابتدا ادبیات پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است و سپس با بررسی مطالعات موردی عوامل سازمانی زمینه‌ساز تداوم گرایش کارآفرینانه شناسایی و سپس با استفاده از معادلات ساختاری مدل ارائه شده مورد آزمون قرار گرفته است. نکته قابل توجه آن است که در این مسیر برخی از مواردی که در ادبیات پژوهش در برخی از جنبه‌ها بر تداوم گرایش کارآفرینانه در سازمان اثرگذار در نظر گرفته شده بودند، بدون تأثیر یا حتی با تأثیر منفی قلمداد شدند و به همین جهت در مدل اولیه پژوهش ارائه نشدند. در نهایت نیز تمام روابط ارائه شده در مدل اولیه به غیر از یک مورد (ارتباط بین جانشین پروری و مدیرعامل) معنادار شناسایی شدند.

همان‌گونه که یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد مدل ارائه شده در بسیاری جهات نوآوری‌ها و یافته‌های جدیدی ارائه کرده است. با توجه به بحث‌های صورت گرفته می‌توان این‌گونه در نظر گرفت که مدل ارائه شده در پژوهش حاضر، شامل هفت زمینه سازمانی کلیدی برای پایداری گرایش کارآفرینانه می‌باشد که سنگ زیربنای آن مربی‌گری است. ابعاد اصلی شناسایی شده به خوبی ارتباط معناداری با یکدیگر داشته و در نهایت منجر به تداوم گرایش کارآفرینانه می‌شوند. مربی‌گری اثرگذاری معنادار و مشخصی بر یادگیری سازمان و جانشین پروری دارد که مشخصاً ضریب اثر مربی‌گری بر یادگیری سازمانی از قدرت بیشتری برخوردار است، با این حال هر دو رابطه معنادار و مستقیم هستند. بسیاری از سازمان‌ها به واسطه وابستگی بسیار زیاد به افراد کلیدی سازمان پس از جدایی نیروهای اثرگذار دچار افول و مشکلات فراوانی می‌شوند. به همین جهت یادگیری و جانشین پروری با اثرگذاری بر کارکنان حرفه‌ای و یادگیری با اثرگذاری بر نقش مدیرعامل در تقویت این عناصر اثرگذار بوده و ارتباط موثر و معناداری را شکل داده‌اند. تأثیر مدیرعامل بر همسویی استراتژیک و منابع و قابلیت‌های کلیدی به خوبی مورد تأیید قرار گرفته است و کارکنان حرفه‌ای نیز اثرگذاری معناداری بر منابع و قابلیت‌های کلیدی داشته است. در نهایت نیز همسویی استراتژیک و منابع و قابلیت‌های کلیدی به عنوان دو عنصر نهایی تأثیر مثبت و معناداری بر گرایش کارآفرینانه داشته‌اند. به این ترتیب تمامی عوامل طرح شده در مدل اولیه پژوهش در آزمون کمی معادلات ساختاری نیز تأیید شده و در مدل جای دارند. تنها ارتباط تأیید نشده میان جانشین پروری و مدیرعامل بوده است که در آزمون کمی مورد تأیید قرار نگرفته است. هر یک از عوامل شناسایی شده به سازوکارهایی جهت نهادینه شدن در سازمان نیاز دارند. هیچ یک از عوامل را نباید به عنوان عامل ذاتی فرد

یا گروهی در سازمان در نظر گرفت، بلکه سازمان می‌بایست به شکل هدفمند و گام‌به‌گام اقدام به پیاده‌سازی سازوکارهای مورد نیاز جهت نهادینه کردن این ابعاد در سازمان نماید. می‌توان به عنوان مثال این‌گونه بیان کرد که مربی‌گری به عنوان یک سبک رهبری می‌تواند به افراد کلیدی سازمان آموزش داده شود. در خصوص جانشین‌پروری گروه‌های کانون توسعه مدیران و کارکنان و مدل‌های شایستگی می‌توانند راهگشا باشند. در خصوص مدیرعامل شرط ذینفع بودن مدیرعامل در سازمان و مدت‌زمان ماندگاری وی در سازمان دو رکن حیاتی برای افزایش کارایی آن‌ها هستند و می‌تواند به صورت پیش‌فرض برای مدیران عامل الگوی مطلوب طراحی شود. مشارکت مدیران در تصمیم‌های استراتژیک و آگاهی از اهداف و استراتژی‌های سازمان و همچنین استفاده از کارکنان حرفه‌ای و طراحی سازوکارهای جذب و استخدام متناسب می‌تواند به سازمان در مسیر دستیابی به گرایش کارآفرینانه کمک کنند. آنچه که این پژوهش ارائه کرده است، شناسایی عوامل اثرگذار بر پایداری گرایش کارآفرینانه و توالی اثرگذاری آن‌ها بر یکدیگر می‌باشد. مدل ارائه شده نقطه‌ی شروعی برای تداوم گرایش کارآفرینانه و سلسله‌گام‌های مورد نیاز ارائه کرده است.

مقایسه با پژوهش‌های پیشین: یافته‌های پژوهش در برخی جهت کاملاً اکتشافی بوده است. مربی‌گری، جانشین‌پروری و کارکنان حرفه‌ای سه زمینه محوری تداوم گرایش کارآفرینانه هستند که پیشتر در پژوهش‌های پیشین مد نظر قرار نگرفته بوده است. از سوی دیگر یافته‌های این پژوهش در تایید برخی یافته‌های پژوهش‌های پیشین و در تضاد با برخی دیگر بوده است. ساختار سازمانی که پیشتر در مطالعات کوین و اسلوین (۱۹۸۸)، میلر (۱۹۸۳)، لامپکین و دس (۱۹۹۶) و لامپکین و همکاران (۲۰۰۶) به آن اشاره شده است، ارتباطات سازمانی که در پژوهش‌های اکوموس (۲۰۰۳) به عنوان زمینه احتمالی اشاره شده است و تحصیلات که توسط بوسما و هاردینگ (۲۰۰۷) مد نظر قرار گرفته است در این پژوهش مورد تایید قرار نگرفته است. نظام پاداش (Goodale, 2011) و سیستم‌های کنترلی (Hitt et al., 1996; Morris, 2007) که در پژوهش‌های پیشین نیز یافته‌های متناقضی در خصوص تاثیرات آن‌ها داشته‌اند در این پژوهش مورد تایید قرار نگرفتند. از سوی دیگر یافته‌های پژوهش‌های پیشین در خصوص مدیرعامل و تیم مدیریت ارشد (Morris et al., 2008; Goodale, 2011) با توجه به ابعاد کارکنان حرفه‌ای و مدیرعامل، در دسترس بودن منابع و قابلیت‌ها (Covin and Slevin, 1991; Aloulou and Fayolle, 2005) با توجه به بعد منابع و قابلیت‌های کلیدی، چشم‌انداز مشترک (Pearce and Ensley, 2004)، فرایند استراتژیک و تصمیم‌گیری استراتژیک مشارکتی (Covin et al., 2006) با توجه به بعد همسویی استراتژیک، و یادگیری (Shepherd, 2003) با توجه به بعد یادگیری سازمانی مورد تایید قرار گرفته است.

پیشنهادهای کاربردی: مدیران کسب و کارها می توانند با توجه به ابعاد مختلف تبیین شده در مدل تداوم گرایش کارآفرینانه، نهادهای سازمانی به منظور نهادینه کردن آن ابعاد را در سازمان ایجاد نمایند. ایشان به عنوان مثال می توانند از راهکارهای ذیل برای هر یک از ابعاد استفاده نمایند. برنامه های آموزشی مستمر برای مربی گری و ارتقاء سطح کارکنان، ایجاد قانون های توسعه ای مدیران و سرپرستان برای نهادینه سازی جانشین پروری، ایجاد فضای بازی های مدیریتی به منظور نهادینه سازی جانشین پروری، برگزاری جلسات دوره ای پایش اقدامات صورت گرفته با هدف یادگیری از اشتباهات گذشته به منظور ارتقاء یادگیری سازمانی، ایجاد سازوکار مشخص برای جبران خدمات مدیران عامل و میزان زمان حضور ایشان در شرکت به منظور ارتقاء سطح اطمینان مدیرعامل و اجرای پروژه های بلندمدت و زیرساختی، برگزاری جلسات فصلی به منظور تبیین نقش هر یک از واحدهای سازمانی در رسیدن به اهداف کلان سازمانی، بررسی و بازبینی منابع و قابلیت های سازمانی و در نهایت طراحی سازوکارهای منابع انسانی برای جذب و نگهداشت نیروهای حرفه ای و کلیدی می توانند سازمان را در مسیر حفظ و ارتقا گرایش کارآفرینانه و به طبع عملکرد بهتر قرار دهد. آن چیزی که حائز اهمیت است حفظ یکپارچگی و ارتباط متقابل عناصر مدل است؛ چرا که سازمان های بسیاری ممکن است یک بُعد یا بخشی از مدل را به کار بگیرند با این حال به گرایش کارآفرینانه پایدار دست پیدا نکنند.

محدودیت های پژوهش: از جمله محدودیت های پژوهش می توان به محدود بودن مطالعات تداوم و پایداری گرایش کارآفرینانه اشاره نمود. از سوی دیگر محدود بودن نمونه آماری فاز کمی پژوهش اشاره کرد که تاحدی امکان تعمیم پذیری را تحت تاثیر قرار می دهد. در نهایت محدودیت دیگر این پژوهش نمونه آماری محدود به صنایع حاصل است که پژوهش های آتی می توانند صنایع دیگری را نیز مد نظر قرار دهند.

پیشنهادهای برای پژوهش های آتی: با توجه به مسیر طی شده در این پژوهش و بینش به دست آمده پیشنهاد های پژوهشی ذیل به دیگر پژوهشگران ارائه می شود. با توجه به بکر بودن این حوزه پژوهشی، بسیار مناسب است که در این زمینه پژوهشات دیگری صورت گیرد. پژوهشگران می توانند به دنبال پاسخ دادن به این پرسش باشند که سازمان ها در عمل، چگونه استراتژی های خود را به منظور تداوم بخشیدن به گرایش کارآفرینانه طراحی می کنند؟ مدل برآمده از پژوهش حاضر مدلی برآمده از سازمان های فعلی است. اما باید در نظر داشت که این سازمان ها به صورت شفاف این مدل را در سازمان خود پیاده سازی نکرده اند و آنچه که صورت گرفته است، حاصل مطالعه ی موردی سازمان های مذکور است. از سوی دیگر پژوهشگران می توانند مدل ارائه شده در پژوهش حاضر را در شرایط زمانی و مکانی دیگر بیازمایند. پژوهش

حاضر در خصوص سازمان‌های ایرانی و با ۴ مطالعه موردی صورت پذیرفته است. پژوهش‌های آتی می‌توانند سازمان‌های بین‌المللی را نیز در بر بگیرند.

منابع

1. Abolfazli, S. A., Salar, J., Rezaeian, A. (2015). "Relationship between Entrepreneurial Management, Market Orientation, and Performance", *Journal of Business Management Perspective*, Vol. 24, No. 1, 63-78
2. Aloulou, W., & Fayolle, A. (2005). A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context. *Journal of Enterprising Culture*, 13(01), 21-45.
3. Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579-1596
4. Antoncic, B. and Hisrich, R. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10 No. 1, pp. 7-24.
5. Baker, W.E. and Sinkula, J.M. (2009),. The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses", *Journal of Small Business Management*, Vol. 47 No. 4, pp. 443-464.
6. Bagozzi, R. R., Yi, Y., and Philipps, L. W. (1991). "Assessing construct validity in organizational research". *Administrative Science Quarterly*, 36, 421-458.
7. Boling, J. R., Pieper, T. M., & Covin, J. G. (2016). CEO tenure and entrepreneurial orientation within family and nonfamily firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 891-913.
8. Bosma, N. and Harding, R. (2007), *Global Entrepreneurship Monitor: GEM 2006 Summary Results*, Babson College, Wellesley, MA.
9. Boso, N., Oghazi, P., Cadogan, J.W. and Story, V.M. (2016). Entrepreneurial and Market-Oriented activities, financial capital, environment turbulence, and export performance in An emerging economy", *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 26 No. 1, p. 1.
10. Buttar, H.M., & Kocak, A. (2011). The relationship between entrepreneurial orientation dynamic capabilities and firm performance: an exploratory study of small Turkish firms. *International Journal of Business and Globalisation*, 7(3), 351-366.
11. Cheraghi, N. (2014), "nvestigating the effect of talent management on manpower succession considering the information technology management of Shiraz National Petroleum Products Distribution Company", Master Thesis in Public Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University (in Persian)

12. Clercq, D.D., Dimov, D. & Thongpapanl, N. (2013). Organizational Social Capital, Formalization, and Internal Knowledge Sharing in Entrepreneurial Orientation Formation. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 37 (3): 505-537.
13. Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). 'Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 30, No 1, pp 57-81.
14. Covin, J.G. and Lumpkin, G.T. (2011), "Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35 No. 5, pp. 855-872.
15. Covin, J. G., and Slevin, D. P. (1988), 'The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style', *Journal of Management Studies*, Vol 25, No 3, pp 217-234.
16. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Journal of Strategic Management*, 10(1), 75-87.
17. Covin, J. G., and Slevin, D. P. (1991), 'A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 16, No 1, pp 7-25.
18. Deb, P., & Wiklund, J. (2017). The effects of CEO founder status and stock ownership on entrepreneurial orientation in small firms. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 32-55.
19. Engelen, A., Flatten, T.C., Thalmann, J., & Brettel, M. (2014). The effect of organizational culture on entrepreneurial orientation: A comparison between Germany and Thailand. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 732-752.
20. Fiedler, K. D., Grover, V., & Teng, J. T. C. (1995). An empirical study of information technology enabled business process redesign and corporate competitive strategy. *European Journal of Information Systems*, 4(1), 17-30.
21. Fornell, C., and Larcker, D. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
22. Goodale, J. C., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2011). Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of Operations Management*, 29(1-2), 116-127.
23. Hair, J. F., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2011). "PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet." *Journal of Marketing Theory and Practice* 19 (2): 139-151.
24. Hair, J.F, Risher, J.J., Sarstedt, M., Ringle, C.M. (2018). When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM, *European Business Review*, Volume 31, Issue 1, pp. 2-24

25. Hassani, J., Pasdar, K. (2017).” Evaluation of confirmatory factor structure, validity and reliability of the Persian version of the self-care scale in students of Ferdowsi University of Mashhad in 2013”, *Journal of Rafsanjan University of Medical Sciences*, 16, 727-742 (in Persian)
26. Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hair, J. F., Hult, G. T. M., and Calantone, R. J. (2014). Common Beliefs and Reality about Partial Least Squares: Comments on Rönkkö & Evermann , *Organizational Research Methods*, 17(2): 182-209.
27. Hitt, M., Hoskisson, R., Johnson, R. and Moesel, D. (1996). The market for corporate control and firm innovation. *Academy of Management Journal*, 39(5): 1084-1119.
28. Hisrich, R. and Kearney, C. (2011), *Corporate Entrepreneurship: How to Create a Thriving Entrepreneurial Spirit throughout Your Company*, McGraw Hill Professional, United States.
29. Kreiser, P.M. (2011), “Entrepreneurial orientation and organizational learning: the impact of network range and network closure”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35 No. 5, pp. 1025-1050.
30. Kreiser, P. M., Marino, L. D., Dickson, P., and Weaver, K. M. (2010). “Cultural Influences on Entrepreneurial Orientation: The Impact of National Culture on Risk Taking and Proactiveness in SMEs,” *Entrepreneurship: Theory and Practice* 34(5), 959–983.
31. Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., & Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 35, 94–110.
32. Li, Y., Guo, H., Liu, Y., & Li, M. (2008). Incentive mechanisms, entrepreneurial orientation, and technology commercialization: Evidence from China's transitional economy. *Journal of Product Innovation Management*, 25(1), 63-78.
33. Liu, H., Ke, W., Kee Wei, K., & Hua, Z. (2013). Effects of supply chain integration and market orientation on firm performance: Evidence from China. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(3), 322-346.
34. Lu, G. (2017), “Explaining customer orientation and entrepreneurial orientation on performance of SMEs: Evidence from China and Korea”, *Global Journal of Management and Business Research*, Vol. 16 No. 12, forthcoming.
35. Lumpkin, G. T., Brigham, K. H. and Moss (2010), T. W. “Long-Term Orientation: Implications for the Entrepreneurial Orientation and Performance of Family Businesses,” *Entrepreneurship and Regional Development* 22(3-4), 241–264.

36. Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1): 135–172.
37. Lumpkin, G. and Dess, G. (2001), “Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industrial life cycle”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 16 No. 5, pp. 429-451.
38. Lumpkin, G. T., Wales, W. J., & Ensley, M. D. (2006). Assessing the context for Corporate Entrepreneurship: The role of Entrepreneurial orientation, in M. Rice and TG Habersham. *Praeger Perspectives on Entrepreneurship*, vole, 3.
39. Mahrous, A.A. and Genedy, M.A. (2018). Connecting the dots: The relationship among intra-organizational environment, entrepreneurial orientation, market orientation and organizational performance”, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. 11 No. 1, pp. 2-21.
40. Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science* 29(7): 770–791.
41. Miller, D., and Le Breton-Miller, I. (2011). Governance, Social Identity, and Entrepreneurial Orientation in Closely Held Public Companies,” *Entrepreneurship: Theory and Practice* 35(5), 1051–1076.
42. Mintzberg, H. (1973), ‘Strategy making in three modes’, *California Management Review*, Vol 16, pp 44–58.
43. Morris, M. H., Coombes, S., Schindehutte, M., & Allen, J. (2007). Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: Theoretical and empirical insights. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 12-39.
44. Morris, M.H., Kuratko, D.F. & Covin, J.G., (2008). *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. Cengage/Southwestern Publishing, Mason, OH.
45. Murimbika, M. and Urban, B. (2014), “Strategic innovation at the firm level: the impact of strategic management practices on entrepreneurial orientation”, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 18 No. 2, p. 1450016.
46. Okumus, F., (2003). A framework to implement strategies in organisations. *Management Decision*, 41 (9), 871–882.
47. Park, S., Yang, B., & McLean, G. N. (2008). An examination of relationships between managerial coaching and employee development. (ERIC Document Retrieval No. ED 501 641.)
48. Pearce, C. L. and Ensley, M. D. (2004). A Reciprocal and Longitudinal Investigation of the Innovation Process: The Central Role of Shared Vision in Product and Process Innovation Teams,” *Journal of Organizational Behavior* 25: 259–278.

49. Poon, J.M., Ainuddin, R.A., & Junit, S.O.H. (2006). Effects of self-concept traits and entrepreneurial orientation on firm performance. *International Small Business Journal*, 24(1), 61-82.
50. Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.
51. Rauch, A., Wirklund, J., Lumpkin, G.T, and Frese. M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33 (3): 761-787.
52. Saeed, S., Yousafzai, S.Y., & Engelen, A. (2014). On Cultural and Macroeconomic Contingencies of the Entrepreneurial Orientation–Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 255-290.
53. Shepherd, D.A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28, 318–328.
54. Spillecke, S. B., and M. Brettel (2014). “Antecedents and Performance Implications of a Sales Department’s Learning and Entrepreneurial Orientation in SMEs,” *Journal of Small Business Management* ,52(3), 407–426.
55. Swailes, S. (2003). Professionalism: Evolution and measurement. *The Service Industries Journal*, 23(2), 130-149.
56. Tuan Luu, T. (2017). Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation, and operational performance., *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 229–253.
57. Vega-Vázquez, M., Cossío-Silva, F. J., & Revilla-Camacho, M. Á. (2016). Entrepreneurial orientation–hotel performance: Has market orientation anything to say?. *Journal of Business Research*, 69(11), 5089-5094.
58. Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3-15.
59. Wales, W. J., Patel, P. C., & Lumpkin, G. T. (2013). In Pursuit of Greatness: CEO Narcissism, Entrepreneurial Orientation, and Firm Performance Variance,” *Journal of Management Studies* 50(6), 1041–1069.
60. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm”, *Journal of Strategic Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 171-180.
61. Yin, R.K. (2008). *Case Study Research: Design and Methods*. 4th Edition, Sage Publications, Thousand Oaks.
62. Zahra, S. A., Jennings, D. F., and Kuratko, D. F. (1999). ‘The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: the state of the field’, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 24, pp 45–65.