

مطالعه رابطه بین فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و جهت‌گیری کارآفرینانه: مطالعه شرکت‌های کوچک و متوسط

دکتر حسن زارعی متین*

دکتر سید محمد مقیمی**

دکتر غلامرضا جندقی***

عبدالمجید ایمانی****

چکیده

پژوهش حاضر در صدد تبیین رابطه بین فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و گرایش کارآفرینانه بوده است. برای این منظور از ۲۳۵۴ نفر شاغل در ۱۲۹ شرکت کوچک و متوسط که در پنج صنعت غذایی و آشامیدنی، سلولزی، شیمیایی، کانی غیرفلزی و کانی فلزی در شهر بیرجند فعال بودند، ۲۴۷ نفر به تناسب طبقات پنج‌گانه فوق به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. به دلیل نبود مدل مناسب برای سنجش فرهنگ سازمانی کارآفرینانه سازگار با فرهنگ اسلامی - ایرانی، محقق به تدوین این مدل پرداخت و ابعاد و شاخص‌های مدل فرهنگ سازمانی و گرایش کارآفرینانه به تایید خبرگان رسید. سپس با روش تحقیق توصیفی - همبستگی و با استفاده از تحلیل مسیر (بخش مدل ساختاری از SEM) و آزمون رگرسیون و به کمک نرم‌افزارهای AMOS و SPSS چگونگی ارتباط بین اجزا و عناصر مدل فرهنگ سازمانی کارآفرینانه با گرایش کارآفرینانه نشان داده شد. تحلیل‌ها نشان داد که بین فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و ابعاد آن با گرایش کارآفرینانه شرکت‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، و این معناداری در مورد مفهوم تحول‌گرایی و تعالی‌طلبی نسبت به سایر ابعاد بیشتر است (۰/۶۷). همچنین نتایج نشان داد که معناداری این رابطه بر اساس پاسخ‌های مدیران بیشتر است.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، گرایش کارآفرینانه، شرکت‌های کوچک و متوسط

* استاد دانشگاه تهران

** استاد دانشگاه تهران - پردیس قم

*** استاد دانشگاه تهران - پردیس قم

**** نویسنده مسئول - دانشجوی دکتری دانشگاه تهران، پردیس قم، mimani@ut.ac.ir

ورود کارآفرینان به فعالیتهای کارآفرینانه به معنای اهمیت کم سایر عوامل تعیین کننده نیست؛ بلکه تاکید بر این نکته است که عامل فرهنگ نیز یکی از عواملی است که می تواند برای توجیه رفتارهای کارآفرینانه بکار گرفته شود (Le Minh, 2007). در پژوهش حاضر به منظور دستیابی به نتایج واقع بینانه سطح تحلیل سازمانی (فرهنگ سازمانی کارآفرینانه^۱ و کارآفرینی سازمانی) انتخاب شده است. از طرف دیگر بر اساس ادبیات موضوع (, 2000, Fayolle, et al., 2010, Engelen, 2010, Basso et al. 2008, Roa, 2004, Lee & Peterson, Kreiser, et al., 2002, , Kreiser, et al., 2010 تأثیر فرهنگ کارآفرینانه بر رفتارهای کارآفرینانه در سطح شرکتها نه به صورت مستقیم، بلکه از طریق تأثیرگذاری آن بر گرایش کارآفرینانه^۲ شرکتها صورت می گیرد. از اینرو در پژوهش حاضر ضمن طراحی مدل فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بر اساس شرایط بومی، به بررسی تأثیر آن بر گرایش کارآفرینانه شرکتهای کوچک و متوسط^۳ پرداخته شده است. چرا که این شرکتها هم زمانی که ایجاد می گردند و هم در هنگام توسعه و بهبود کسب و کار موجود خویش، پتانسل کارآفرینی را دارند. از همینرو در دهه اخیر تئوریهای اقتصادی تمرکز زیادی بر این بنگاهها داشته و جهت گیری توسعه را از سطح کلان به سطح خرد انتقال داده اند. انتخاب این شرکتها به عنوان حوزه پژوهش کمک می کند تا ضمن طراحی مدل فرهنگ کارآفرینانه در سطح سازمانی به بررسی رابطه فرهنگ و گرایش کارآفرینانه در این شرکتها بپردازیم. بنابراین سوال اصلی که این تحقیق در صدد پاسخ گویی به آن می باشد این است که آیا همان گونه که در اکثر مطالعات حوزه کارآفرینی تاکید شده است، این فقط عوامل مربوط به طرف عرضه و تقاضای کارآفرینی (نظیر چارچوبهای قانونی، شرایط بازار، دسترسی به منابع مالی، تحقیق و توسعه و تکنولوژی) هستند که تبیین کننده میزان کارآفرینی در سطح شرکتهای کوچک و متوسطاند؟ یا اینکه شواهدی دال بر تأثیر غیرمستقیم فرهنگ بر کارآفرینی شرکتی (از طریق نقش آن در ارتقاء گرایش کارآفرینانه در این شرکتها) نیز وجود دارد؟ برای پاسخ گویی به این سوال نخست باید پرسید که فرهنگ سازمانی کارآفرینانه سازگار با فرهنگ ایرانی- اسلامی کدام است؟ و مفاهیم و ابعاد این مدل کدام می باشد؟ در ثانی در صورت تأثیر فرهنگ کارآفرینانه بر تمایل شرکتها به کارآفرینی، این سوال مطرح است که کدام یک از ابعاد فرهنگ

1- Organizational Culture of Entrepreneurship

2 -Entrepreneurial Orientation

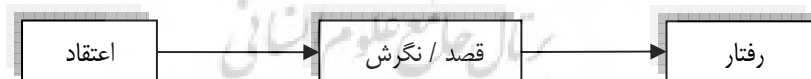
3 -Small and Medium Enterprises (SME)

کارآفرینانه بیشتر محرک استراتژی‌ها و جهت‌گیری‌های کارآفرینانه شرکت‌ها هستند، که باید بیشتر مورد توجه مدیران این شرکت‌ها و سیاست‌گذاران دولتی قرار گیرند؟ از طرف دیگر با توجه به اینکه گرایش کارآفرینانه یک مفهوم در سطح تحلیل شرکت بوده و انتظار می‌رود پاسخ‌های مدیران در مورد سنجش آن واقع‌بینانه‌تر باشد، آیا معناداری روابط فوق بر اساس نظر مدیران و کارکنان متفاوت است؟

مبانی نظری و پیشینه

تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده و کارآفرینی

بر اساس تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده^۱ (Ajzen 1991) نگرش فرد یا گروه نسبت به یک عمل اشاره به میزان خوب یا بد بودن ارزیابی آنها در مورد رفتار مورد نظر دارد (Le Minh, 2007). به عبارتی دیگر نگرش‌ها و نیت افراد و گروه‌ها، جهت‌گیری عاطفی مثبت یا منفی افراد نسبت به یک موضوع هستند که از یک طرف ریشه در اعتقادات، هنجارها و نرم‌های اجتماعی داشته و از طرف دیگر رفتارهای خاصی را موجب می‌گردند. بر اساس این تئوری (که در شکل ۱ نشان داده شده است) گروه‌هایی که فرهنگ نزدیک‌تری به «فرهنگ کارآفرینانه» دارند، گرایش به خلق کارآفرینان بیشتری دارند (Le Minh, 2007). از اینرو اعتقادات پذیرفته شده در جوامع و سازمان‌ها می‌تواند روی نگرش و قصد کارکنان نسبت به کارآفرینی (مقیم، ۱۳۸۳، ۱۳۸۶) و اقدام به رفتارهای کارآفرینانه (کارآفرینی درون سازمانی یا مستقل) و تمایل شرکت‌ها و استراتژیست‌های آنها بر کارآفرینی (گرایش کارآفرینانه) و رفتارهای کارآفرینانه شرکت‌ها (کارآفرینی سازمانی) تأثیر بازدارنده یا سوق‌دهنده داشته باشد.



شکل ۱: تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده: رفتارها به عنوان کارکرد اعتقادات (Ajzen, 1991)

بر اساس تئوری مذکور، پیش از اقدام به فعالیت کارآفرینانه باید تمایل به انجام آن وجود داشته باشد. از طرف دیگر همان‌طور که بین انواع کارآفرینی تفاوت وجود دارد و سطح تحلیل هر یک از انواع کارآفرینی متفاوت است (احمد پور دریانی و مقیمی، ۱۳۸۹)،

میان انواع تمایلات به کارآفرینی نیز تفاوت وجود دارد. بدین معنا که در سطح سازمانی (سازمان کارآفرین) گرایش کارآفرینانه یک شرکت مطرح است که خود را در استراتژی‌ها و اقدامات شرکت در قالب ابعادی چون نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی، رقابت تهاجمی و ... نشان می‌دهد. حال آنکه در سطح فردی (کارآفرینی درون سازمانی و مستقل) این افراد هستند که باید نگرش کارآفرینانه^۱ مثبت نسبت به فعالیت‌های کارآفرینانه داشته باشند. از این رو به منظور تحدید قلمرو موضوعی پژوهش، و تحلیل بهتر نتایج در تحقیق حاضر به ارتباط فرهنگ کارآفرینانه با سازه نخست پرداخته شده است. گرایش کارآفرینانه اشاره به فرآیند کارآفرینی و چگونه رخ دادن آن (یعنی روش‌ها، اقدامات و سبک تصمیم‌گیری مورد استفاده) دارد (Le Minh, 2007).

گرایش (جهت‌گیری) کارآفرینانه

جهت‌گیری کارآفرینانه به عنوان یک مفهوم اصلی هم در ادبیات مدیریت استراتژیک و هم ادبیات کارآفرینی مورد بحث قرار گرفته است (Lumpkin, Cogliser, 2009). توسعه جهت‌گیری کارآفرینانه به عنوان یک سازه و ابزار اندازه‌گیری، تا حد زیادی با رشد حوزه کارآفرینی به عنوان یک رشته علمی و دانشگاهی که سرعت و حرکت قابل توجهی را در پایان دهه ۱۹۷۰ به دست آورد و تا به امروز هم ادامه یافته است، مصادف بوده است (Webb, 2007; Kuratko, 2005, Morris, Webb, 2011). از همان آغاز، پژوهش‌های کارآفرینی و مفاهیم مرتبط با آن (چون جهت‌گیری کارآفرینانه) در زمینه‌های مختلف چون حوزه بین‌المللی (McDougall & Oviatt, 2000)، عرصه‌های سیاسی (Schneider & Teske, 1992)، حوزه‌های نهادی (Maguire, Hardy, & Lawrence, 2004)، شرکت‌های غیرانتفاعی (Morris & Joyce, 1998; , Morris, Webb, Franklin, 2011) و شرکت‌های کوچک و متوسط (Kreiser, 2002) صورت گرفته و سبب شکل‌گیری حوزه‌های مختلف کارآفرینی چون کارآفرینی بین‌المللی، سیاستگذاری کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی، کارآفرینی دانشگاهی و کارآفرینی اجتماعی؛ و بیان تفاوت‌های ظریف این حوزه‌ها نسبت به همدیگر گردیده است.

بسیاری از شرکت‌های موفق، موفقیت خود را به جهت‌گیری کارآفرینانه نسبت می‌دهند (McGrath & MacMillan, 2000). که یک رویکرد تصمیم‌گیری است که بر مبنای مهارت‌ها و قابلیت‌های کارآفرینی ترسیم می‌گردد. جهت‌گیری کارآفرینانه شرکت‌ها را در حالت هشدار نگه می‌دارد و با افشای فن‌آوری‌های جدید، آنها را از روند بازار آگاه می‌کند، و به آنها در ارزیابی امکانات جدید کمک می‌کند. جهت‌گیری کارآفرینانه با آگاه نمودن تصمیم‌گیرندگان از تغییرات صنعت و تقاضای مشتریان به شرکت‌ها در شناسایی فرصت‌ها و راه‌اندازی سرمایه‌گذاری‌های جدید کمک می‌کند. در نتیجه، شرکت‌هایی که جهت‌گیری کارآفرینانه‌ی قوی نشان می‌دهند به طور کلی عملکرد بهتری دارند (Lumpkin, Cogliser, , Schneider, 2009).

جهت‌گیری کارآفرینانه سازه‌ای است به منظور سنجش اینکه تا چه میزان وضعیت و موقعیت یک شرکت با ویژگی‌های کارآفرینانه یا محافظه‌کارانه مشخص می‌گردد (Morris, Webb, Franklin, 2011). جهت‌گیری کارآفرینانه یک سازه در سطح تحلیل شرکت بوده و به معنای تمایل مدیران عالی شرکت، و استراتژیست‌هایی که مسولیت موفقیت و شکست شرکت را بر عهده دارند؛ به انجام ریسک‌های معقول، نوآوری و پیشگامی استراتژیک می‌باشد (Zhao, Y., et al., 2011). به این ترتیب این مفهوم، یک سازه روانشناختی است که تمایلات و نیات بازیگران کلیدی سازمان را به سمت وظایف و رفتارهای کارآفرینانه نشان می‌دهد (Krauss, Frese, Friedrich, & Unger, 2005).

به عنوان یک سازه فرآیندی، جهت‌گیری کارآفرینی به روش‌ها، شیوه‌ها و سبک‌های تصمیم‌گیری که مدیران مورد استفاده قرار می‌دهند، توجه دارد (Lumpkin and Dess, 1996). جهت‌گیری کارآفرینانه توسط مدیریت ارشد ایجاد نمی‌شود و یا اعمال نمی‌گردد، اما نشان‌دهنده وضعیت استراتژیکی است که توسط لایه‌های متعدد مدیریت به نمایش گذاشته می‌شود (Stevenson and Jarillo, 1990). شرکت‌های دارای جهت‌گیری کارآفرینانه سطوح بالایی از رفتارهای خلاقانه، اثرگذار و خطرپذیر را از خود بروز می‌دهند (Covin, 1991). آنها موسساتی هستند که این توانایی را دارند تا محیط نامطمئن را به نفع خودشان تغییر دهند (Baker and J Sinkula, 2009). به زعم‌شان و وینکاتارمن^۱

(۲۰۰۰) جهت گیری کارآفرینانه به الویتی که شرکت برای تشخیص و بهره برداری از فرصت های بازار قائل می شود، اشاره دارد. ژاو و همکارن (۲۰۱۱) بیان می کنند از آنجا که گرایش کارآفرینانه منعکس کننده تمایلات استراتژیست های سازمان است، این تمایلات می تواند انتخاب های استراتژیک سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (Zhao, Y., et al., 2011). کار میلر^۱ (۱۹۸۳) درباره ابعاد خاص جهت گیری کارآفرینانه، یک نقطه آغازین سودمند برای سنجش گرایش (جهت گیری) کارآفرینانه به حساب می آید. او معتقد بود که یک شرکت کارآفرین، شرکتی است که به نوآوری در بازار محصول پرداخته، تا حدی فعالیت های مخاطره آمیز را عهده دار می شود و اولین واحدی است که با مطرح کردن نوآوری های اثرگذار، رقبا را درهم می کوبد. در نتیجه، او برای مشخص کردن و ارزیابی کارآفرینی از ابعادی مثل «نوآوری^۲»، «ریسک پذیری^۳» و «اثرگذاری^۴» استفاده نمود. بسیاری از محققان از مفهوم سازی اولیه میلر (۱۹۸۳) به عنوان چارچوب پژوهش خویش کمک گرفته اند. نوآوری احتمال موفقیت شرکت در استفاده از مزایای اول بودن و سرمایه گذاری در فرصت های در حال ظهور بازار را افزایش می دهد (Wiklund and Shepherd 2003, Richard, et al., 2009). اثرگذاری، اشاره به تمایل شرکت در پیشگامی در رقابت فشرده با سایر شرکت های رقیب دارد. با استفاده از چشم انداز آینده نگر، شرکت های پیشگام پیش بینی خواسته های و نیازهای آینده را کرده و به طور فعال در بازارهای نوظهور شرکت می کنند (Lumpkin and Dess 1996, Richard, et al., 2009). بعد خطرپذیری جهت گیری کارآفرینانه نیز اشاره به تمایل شرکت به تخصیص منابع به فرصت های جدید و در عین حال نامطمئن بازار دارد (Richard, et al., 2009). تمایل به رفتارهای نسبتاً خطرپذیر به شرکت کمک می کند تا از فرصت های سودآور اما در عین حال همراه با عدم اطمینان بهره برده و در بلندمدت سودآوری خویش را تضمین نماید (Richard, et al., 2009).

به اعتقاد لامکین و دس (۱۹۹۶) علاوه بر ابعاد مورد نظر میلر (نوآوری، ریسک پذیری و اثرگذاری) دو بعد دیگر نیز وجود دارند که از ابعاد مهم جهت گیری کارآفرینانه هستند.

1- Miller

2- Innovativeness

3- Risk Taking

4- Proactiveness

نخستین بعد، «تهاجم رقابتی»^۱ است که ایده آن از تحقیق میلر و تعریف وی از یک شرکت کارآفرین یعنی «در هم کوبیدن رقبا»^۲ گرفته شده است. این بعد به وضعیت خصمانه و حالت رویارویی شرکت‌ها اشاره دارد، که شرکت‌های جدید اغلب در رقابت با رقبای موجود به آن نیاز دارند. (Lumpkin and Dess, 1996). دیگر مولفه‌ی اصلی جهت‌گیری کارآفرینانه، تمایل به «استقلال و فعالیت‌های خودمختارانه»^۳ است. شرکت‌های تازه تاسیس باید عمداً به سمت فعالیت‌هایی بروند که مستلزم مخاطرات جدید هست اما لایه‌های بورکراسی و سنت‌های سازمانی به ندرت به شرکت‌های موجود کمک می‌کنند تا دست به اقدامات جدید بزنند. در عوض، باید با اعمال استقلال داخلی از طریق رهبران قدرتمند، گروه‌های آزاد یا افرادی که در قید و بند محدودیت‌های سازمانی نیستند، به این شرکت‌ها کمک نمود (Lumpkin and Dess, 1996).

آنتونسیک و هیستریچ (۲۰۰۳) پنج بعد فوق را به هشت بعد افزایش دادند، که عبارتند از: ۱- فعالیت‌های مخاطره‌آمیز جدید، ۲- کسب و کار جدید، ۳- نوآوری در محصول/خدمت، ۴- نوآوری در فرآیند، ۵- خودنوسازی (تدوین مجدد استراتژی، سازماندهی مجدد و تغییر سازمانی) ۶- ریسک‌پذیری، ۷- پیشتازی در بازار و ۸- رقابت تهاجمی (Antoncic, & Hisrich, 2003).

فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و گرایش کارآفرینانه

همانطور که اشاره شد یکی از رویکردهای تفسیر رفتارهای کارآفرینانه در شرکت‌ها، جوامع و کشورهای مختلف استفاده از رویکرد فرهنگی برای توجیه فعالیت‌ها و گرایش/نگرش کارآفرینانه افراد، سازمان‌ها و کارکنان می‌باشد. اما مرور ادبیات نظری نشان می‌دهد که همه پژوهش‌هایی که رویکرد نهادهای غیررسمی و فرهنگی را برای تبیین رفتارهای کارآفرینانه بکار گرفته‌اند به یک شکل به این موضوع نپرداخته‌اند.

تعدادی از پژوهش‌ها رویکرد تطبیقی و مقایسه‌ای را به منظور تبیین چگونگی تأثیرگذاری فرهنگ بر کارآفرینی و تمایل به آن در سطح سازمانی (گرایش کارآفرینانه) و فردی (نگرش و قصد کارآفرینانه) مورد استفاده قرار داده‌اند. این دسته از محققان یا

1 -Competitive Aggressiveness

2 -Beating Competitors to The Punch

3 -Independent And Autonomous Action

فرهنگ‌های مختلف را از حیث فعالیت‌های کارآفرینانه با هم مقایسه نموده‌اند و یا اینکه بر تطبیق و مقایسه ویژگی‌ها و تفاوت‌های فرهنگی بین افراد کارآفرین و غیر کارآفرین تاکید نموده‌اند. دسته اول مدل‌های تطبیقی تلاش کرده‌اند با انتخاب جوامع و کشورهایی که از نظر متغیرها و خصائص فرهنگی با هم تفاوت (یا شباهت) دارند به مقایسه رفتار و گرایش کارآفرینانه جوامع و سازمان‌ها بپردازند. پژوهش انگلن که به مقایسه تطبیقی بین فرهنگ آلمان و چین پرداخته است نمونه چنین تحقیقاتی است (Engelen, 2010). بر اساس دسته دوم مدل‌های تطبیقی، افراد کارآفرین با افراد غیر کارآفرین از حیث ویژگی‌های فرهنگی نیز متمایز خواهند بود. به عنوان مثال فریتیچ و تورینک در رویکردهای سه‌گانه‌ای که به منظور تحلیل تاثیر فرهنگ بر کارآفرینی ارائه داده‌اند، از این رویکرد کمک گرفته‌اند (Thurik and Dejardin, 2011).

رویکرد دوم محققانی هستند که بر تاثیر فرهنگ و ابعاد آن بر فعالیت‌های کارآفرینانه تمرکز نموده‌اند. چنین پژوهش‌گرانی به عنوان نمونه در صدد بوده‌اند تا درک کنند، از ارزش‌های متضاد فرهنگی کدام یک بیشتر بر گرایش کارآفرینانه و کارآفرینی مؤثر بوده و کدام مانع فعالیت‌های کارآفرینانه بوده‌اند. پژوهش‌هایی که این رویکرد را برگزیده‌اند ممکن است برای تحلیل خود سطح شرکت [مدل فرهنگ و کارآفرینی در شرکت‌های کوچک توریستی در فیجی روا (Rao, 2004) و نیز فرهنگ ملی و گرایش کارآفرینانه شرکت‌های کوچک و متوسط کریزر (Kreiser, 2010)] یا سطح ملی [مانند فرهنگ ملی، گرایش کارآفرینانه و رقابت جهانی لی و پیترسون (Lee, Peterson, 2000) و مدل فن یانگ با اقتباس از مرکز روابط فرهنگی چین (Fan, 1995)] و یا ترکیبی از سطوح تحلیل مختلف شرکتی- صنعتی- ملی [مانند فرهنگ ملی - سازمانی و جهت‌گیری کارآفرینانه انگلن (Engelen, 2010) و مدل سه سطحی فرهنگ ملی- صنعت- شرکت و گرایش کارآفرینانه فایول (Fayolle, 2010)] را برای پژوهش خویش برگزیده‌اند و سپس به ارائه چارچوب یا آزمون مدل پرداخته‌اند.

رویکرد سوم به محققینی اختصاص دارد که با نگاهی محتوا شناسانه به فرهنگ، در صدد تشخیص ویژگی‌های فرهنگ‌های کارآفرین و طراحی مدلی برای یک فرهنگ کارآفرین بوده‌اند. این دسته از مدل‌ها نیز چونان مدل‌های مذکور در رویکرد دوم برای ارائه فرهنگ کارآفرینانه، سطوح تحلیل مختلف که عمدتاً سطح سازمانی و ملی بوده‌است را برگزیده‌اند. این محققین کوشیده‌اند ارزش‌های فرهنگی سازگارتر با فعالیت‌های کارآفرینانه

را شناسایی نموده و سپس این ارزش‌ها، باروها و اعتقادات نهادینه‌ی شناسایی شده را به عنوان فرهنگ کارآفرینانه (ملی یا سازمانی) معرفی نمایند. هر چند تعدادی از این محققین پس از ارائه چنین مدلی از فرهنگ کارآفرینانه در صدد برآمده‌اند با ارائه چارچوب نظری یا آزمون مدل، با استفاده از رویکرد قبلی (دوم) بر غنای پژوهش خود بیافزایند. مدل عمقی کارآفرینی و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه سته (Sathe, 1988)، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه از نظر کورنوال و پرلمن (Cornwall and Perlman, 1990)، فرهنگ کارآفرینانه از نظر وینسلو (Winslow, 1990)، اکوال و محیط کارآفرینانه، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه مک‌گویر (McGuire, 2003) و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه باسو (Basso et al. 2008) از زمره مدل‌هایی هستند که بر اساس رویکرد سوم مدون شده‌اند. اکنون ضمن اشاره به این نکته که تحقیق حاضر در درجه نخست با استفاده از رویکرد سوم به تدوین مدل فرهنگ سازمانی کارآفرینانه با توجه به شرایط بومی پرداخته و سپس با استفاده از رویکرد دوم در صدد آزمون مدل خویش برآمده است، به مرور پاره‌ای از مهمترین مدل‌های مذکور در بالا، که به بحث از فرهنگ کارآفرینانه و گرایش کارآفرینانه پرداخته‌اند، می‌پردازیم.

سته (۱۹۸۸) در مطالعات خود دو مدل کارآفرینی را مطرح نموده و آنها را در قالب مدل‌های سطحی و عمقی کارآفرینی توصیف می‌نماید. الگوی نخست ویژگی شرکت‌هایی است که فقط مدیران ارشد آنها به کارآفرینی، نوآوری و ایجاد کسب و کارهای جدید اهمیت می‌دهند. اما ترجیحات مدیران ارشد هنوز وارد سیستم ارزشی مشترک پذیرفته‌شده کارکنان نشده و از جانب آنها مورد تاکید قرار نگرفته است. الگوی دوم (الگوی عمقی کارآفرینی) در واقع توصیف‌کننده شاخصه‌های فرهنگ کارآفرینانه سازمانی است و به یک سیستم ارزشی مشترک که بر کارآفرینی به عنوان یک ارزش مهم و محوری تاکید می‌کند، اشاره دارد (قناتی و دیگران، ۱۳۸۹). سته برای توضیح فرهنگ کارآفرینانه سازمانی به مقایسه شرکت‌های دارای مدل عمیق و سطحی کارآفرینانه پرداخته و این قیاس را بر مبنای موارد زیر انجام داده است: خودگزینی، پاداش‌های درونی، یادگیری از شکست‌ها، تفویض اختیار و کنترل، ارتباطات باز، نافرمانی، کاهش بودجه (Sathe, 1988).

به اعتقاد کورنوال و پرلمن (۱۹۹۰) ابعاد فرهنگ سازمانی کارآفرینانه عبارتند از: ۱- ریسک‌پذیری؛ ۲- کسب احترام؛ ۳- نظام اخلاقی یکپارچه‌ی مبتنی بر اعتماد؛ ۴- اعضای سازمان؛ ۵- تعهد عاطفی، قدرشناسی و احترام؛ ۶- اعتقاد بر تفرح و سرگرمی بودن کار؛

۷- رهبری فراگیر در کلیه سطوح؛ ۸- تحسین پیروزی‌ها؛ ۹- توجه مستمر به افراد، ساختار و فرآیند؛ ۱۰- اثربخشی و کارایی (Cornwall and Perlman, 1990).

به اعتقاد وینسلو (۱۹۹۰) ابعاد فرهنگ کارآفرینانه عبارتند از: ۱- احساسات، هیجانات و انگیزش؛ ۲- توجه بیشتر به محصولات و مشتریان نسبت به توجه به سیاست‌های فردی، مالی و قوانین و مقررات؛ ۳- تاکید و تمرکز بر انجام حتمی کار؛ ۴- خودانگیزگی، تجربه کردن و اعتماد به نفس؛ ۵- اعتماد رهبر به قابلیت‌های اعضای سازمان؛ و ۶- در نهایت اینکه اعضای سازمان خود را وقف حل مشکلات سازمان نموده و جسارت، سنت شکنی و تجربه ورزی ویژگی بارز کارکنان سازمان می‌باشد (Winslow, 1990).

اکوال و همکارانش (۱۹۹۴) برای توصیف محیط کارآفرینانه از ده ویژگی نام برده و بیان می‌نماید که سازمان‌ها ممکن است در این ابعاد از ضعیف‌ترین درجه (که به آن محیط ایستا گفته می‌شود) تا بالاترین درجه (محیط خلاق مورد نظر آنان) را کسب نمایند. (قناتی و دیگران، ۱۳۸۹) این ابعاد عبارتند از: ۱- چالش و مبارزه طلبی؛ ۲- استقلال؛ ۳- پویایی؛ ۴- اعتماد و صراحت و نبود محدودیت؛ ۵- زمان تفکر؛ ۶- شوخ طبعی و سرگرمی؛ ۷- تعارض؛ ۸- حمایت ایده؛ ۹- مناظره و گفتگو و ۱۰- ریسک پذیری (Ekvall, Gundry, Kickul & Prather 1994).

مرکز روابط فرهنگی چین^۱ (۱۹۸۷) در مطالعه که با عنوان بررسی ارزش‌های فرهنگ چینی انجام داده است به شناسایی و تحلیل و دسته‌بندی ارزش‌های فرهنگ چینی پرداخته است. این مدل بعدها توسط فن (۱۹۹۵) دست مایه مطالعه ارزش‌های موجود در فرهنگ چین و ارتباط آن با کارآفرینی و ویژگی‌های کارآفرینانه قرار گرفته است. فن پس از جرح و تعدیل شاخص‌های ارائه شده توسط مرکز مذکور ارزش‌های موجود در فرهنگ چین را در طبقات هفت‌گانه زیر دسته بندی نموده و به تحلیل این شاخص‌ها بر اساس تأثیری که بر نگرش‌ها و ویژگی‌های کارآفرینانه می‌گذارند، پرداخته است. این ابعاد عبارتند از: ویژگی‌ها و خصایص ملی، روابط بین شخصی، گرایش اجتماعی و خانوادگی، نگرش کاری، فلسفه تجارت، ویژگی‌های شخصی و نگرش درباره محیط (Fan, 1995).

کریزر و همکارانش (۲۰۱۰) با انتخاب ۱۰۷۰ شرکت کوچک و متوسط از کشورهای مختلف در پی آن بودند تا تأثیر فرهنگ ملی را در گرایش کارآفرینانه این شرکت‌ها آزمون نمایند. آنها برای انجام پژوهش خود ابعاد چهارگانه فرهنگ ملی هافستد (اجتناب از عدم

اطمینان، پذیرش فاصله قدرت، فردگرایی - جمع گرایی و مردگرایی - زن گرایی) را انتخاب و تأثیر هر یک از این ابعاد را بر دو بعد خطرپذیری و پیشگامی شرکت‌های کوچک و متوسط (ابعاد گرایش کارآفرینانه) مورد آزمون قرار دادند. آنها نتیجه گرفتند که فرهنگ ملی تأثیر مهم و مشخصی بر تمایل سازمان‌های کارآفرین به درگیری در رفتارهای اثرگذار و خطرپذیر دارد (Kreiser, 2010).

مک‌گویر (۲۰۰۳) در مدل فرهنگ سازمانی کارآفرینانه خویش به ابعاد ده‌گانه‌ای اشاره نموده است که تعدادی از این ابعاد در مدل‌های دیگران نیز مورد اشاره قرار گرفته است. به زعم مک‌گویر ابعاد فرهنگ سازمانی کارآفرینانه عبارتند از: ۱- جسارت؛ ۲- تحمل انحراف؛ ۳- آینده‌نگری جسورانه؛ ۴- ارزشمندی کار؛ ۵- ریسک‌پذیری؛ ۶- ارتباط باز و مبتنی بر اعتماد؛ ۷- همکاری و تشریک مساعی؛ ۸- نوآوری پیشگامانه؛ ۹- تحمل شنیدن نظرهای مخالف و ۱۰- تفریح و سرگرمی (فنائی و دیگران، ۱۳۸۹).

روا^۱ (۲۰۰۴) در تحقیقی که در بخش کسب و کارهای کوچک و متوسط فعال در بخش توریسم فیجی انجام داد بر نقش فرهنگ و ارزش‌های فرهنگی در ایجاد تمایل کارآفرینانه^۲ در شرکت‌های توریستی کوچک و متوسط متمرکز شد. او به منظور نشان دادن چگونگی تأثیر فرهنگ بر کارآفرینی از مدل کارآفرینی تیموس^۳ اقتباس نمود. وی این مدل را از منظر فرهنگ کارآفرینانه مورد جرح و تعدیل قرار داد و نتیجه‌گیری نمود که ویژگی‌ها و اقدامات افراد باید در بستر متغیرهای اجتماعی- فرهنگی، روانشناختی و اقتصادی مورد تحلیل قرار گیرد (Rao, 2004).

باسو و همکاران (۲۰۰۸) در توضیح ابعاد فرهنگ سازمانی کارآفرینانه خویش از مدل فرهنگ سازمانی هافستد کمک گرفته‌اند. این ابعاد عبارتند از فرآیند گرایی - نتیجه گرایی، کارمند گرایی - کارگرایی، محلی نگرایی - حرفه‌ای نگرایی (هویت یافتن از سازمان یا شغل)، سیستم باز در مقابل سیستم بسته (جو ارتباطات)، کنترل اندک - کنترل شدید، قانون-گرایی - عمل‌گرایی (اجرای قانون در مقابل تأکید بر نیازهای بازار). باسو و همکاران با استناد به فرهنگ سازمانی هافستد، ابعاد فرهنگ سازمانی کارآفرینانه را این‌گونه تشریح نمودند: ۱- قانون توجه: فرهنگ نتیجه‌گرایی احتمالاً به صورت مثبت بر گرایش کارآفرینانه

1- Roa

2 -Entrepreneurial Disposition

3 -Timos

شرکت‌ها موثر است ۲- هویت: چه کارکنان هویت خویش را از سازمانی که در آن کار می‌کنند کسب نمایند و چه از نوع شغلی که بدان مشغول‌اند؛ انتظار می‌رود که این دو عامل در ارتباط با گرایش کارآفرینانه شرکت، به صورت خنثی عمل کنند؛ ۳- کنترل: کنترل اندک احتمالاً باعث ترویج گرایش کارآفرینانه می‌شود. ۴- نفوذپذیری: در نهایت سازمان‌های نفوذپذیر و دارای مرزهای باز به احتمال زیاد از نوآوری استقبال می‌کنند (*Basso et al. 2008*).

انگن برای نشان دادن چگونگی تاثیر فرهنگ ملی بر گرایش کارآفرینانه و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه (که در مدل خویش از آن به تعبیر فرهنگ توسعه یاد می‌کند) از پنج عامل نام برده و این ابعاد را در دو کشور چین و آلمان (که ادعا می‌کند از نظر شاخص‌های فرهنگ ملی بر اساس مدل هافستد با هم تفاوت فاحشی دارند) مورد مقایسه قرار داده است. این ابعاد عبارتند از: ۱- انسجام بین وظیفه‌ای؛ ۲- تمرکزگرایی؛ ۳- مشارکت؛ ۴- ملاحظه؛ ۵- فرهنگ توسعه (*Engelen, 2010*).

فایول و همکارانش (۲۰۱۰) برای تبیین تاثیر فرهنگ بر گرایش کارآفرینانه و احصای ابعاد فرهنگ کارآفرینانه نخست به معرفی سه سطح از فرهنگ (فرهنگ ملی، فرهنگ صنعت و فرهنگ سازمانی) پرداخته و سپس با ارائه یک مدل مفهومی به تشریح ابعادی که انتظار می‌رود تسهیل‌کننده کارآفرینی در هر یک از سطوح باشند، پرداخته‌اند و آن را تحت عناوین فرهنگ ملی کارآفرینانه، فرهنگ صنعتی کارآفرینانه و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه معرفی نموده و سپس به تحلیل چگونگی تاثیرگذاری آنها بر گرایش کارآفرینانه شرکت‌ها پرداخته‌اند (*Fayolle, 2010*).

فریتیچ و تورینک (۲۰۱۰) برای تبیین چگونگی تاثیر فرهنگ بر گرایش و رفتارهای کارآفرینانه از سه رویکرد به این حوزه پرداخته‌اند (*Thurik and Dejardin, 2011*). این رویکردها عبارتند از: ۱- رویکرد انباشت ویژگی‌های روانشناختی^۱: بر اساس این رویکرد در یک کشور مفروض هر چه تعداد افراد دارای ارزش‌های کارآفرینانه در جامعه بیشتر باشد، افراد بیشتری رفتارهای کارآفرینانه را از خود بروز خواهند داد (*Davidsson, 1993; Shane, 1995*). این دیدگاه کاملاً فردگرایانه نسبت به رفتار و فرهنگ، وجه تمایز این رویکرد با رویکرد مشروعیت اجتماعی (جواز اخلاقی) است؛ ۲- رویکرد مشروعیت

اجتماعی (جواز اخلاقی)^۱: تمرکز اصلی در این رویکرد بر تأثیر هنجارهای اجتماعی و نهادهای اداره‌کننده جامعه است. بر اساس این رویکرد فعالیت‌های کارآفرینانه، بیشتر در جوامعی صورت می‌گیرد که کارآفرینان دارای پایگاه اجتماعی بالا بوده، سیستم آموزشی، کارآفرینان را شناسایی نموده و آنان را مورد حمایت قرار داده و مشوق‌های مالیاتی، شروع کسب و کار را تشویق می‌کند؛ ۳- رویکرد عدم رضایت:^۲ در این رویکرد دلیل تفاوت فعالیت‌های کارآفرینانه در ملل و مناطق مختلف به تفاوت ارزش‌ها و اعتقادات بین کارآفرینان بالقوه و کل جمعیت، مرتبط است. این رویکرد پیشنهاد می‌کند که در یک فرهنگ غیرکارآفرینانه، تضارب و برخورد ارزش‌ها بین گروه‌ها، ممکن است کسانی را که بالقوه توانایی خود اشتغالی را دارند، به خود اشتغالان واقعی مبدل نماید (*Thurik and Dejardin, 2011*).

در پژوهش حاضر محقق پس از مرور رویکردهای مختلف فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، با استفاده از رویکرد دوم (طراحی مدل فرهنگ کارآفرینانه) مدل فرهنگ سازمانی کارآفرینانه را با توجه به شرایط بومی ایرانی - اسلامی طراحی نمود. این مدل دارای چهار مفهوم اصلی است که عبارتند از: ۱- کار جهاد (عبادت) گونه: این باور بنیادین فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در برگیرنده ابعادی چون توکل‌گرایی در کار، هدف‌مداری در کار، مداومت و تاب‌آوری در کار و ارزشمند دانستن کار است و نشان دهنده جایگاه کار در فرهنگ شرکت می‌باشد. ۲- انسان (کارآفرین) تقرب‌طلب: این مفهوم شامل ابعادی چون خودکنترلی، هویت‌یافتگی کارآفرینانه، آخرت‌گرایی و خود انگیخته‌گی است. ۳- تعاملات و روابط کاری خیرخواهانه: این مفهوم ارزش‌های مبتنی بر فرهنگ کارآفرینانه که بر روابط بین اعضا و مشتریان سازمان و حاکم است را شامل شده و ابعای چون پذیرش مخالفت خیرخواهانه، رهبری خدمت‌گزار تحول‌آفرین، روحیه حمایت‌گرایانه مدیریت، تعاملات مشارکت جویانه و مشتری‌محوری را در بر می‌گیرد. ۴- تحول‌گرایی و تعالی‌طلبی: به دلیل توجه ویژه مدل‌های فرهنگ کارآفرینانه به تغییر و تحول در فرآیندها و محصولات شرکت، این مفهوم در فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در نظر گرفته شده و با ابعادی چون خلاقیت و ابتکار، تحمل ابهام و انعطاف‌پذیری مورد سنجش قرار گرفت. (شکل ۲)

1 -The Social Legitimation or Moral Approval Approach

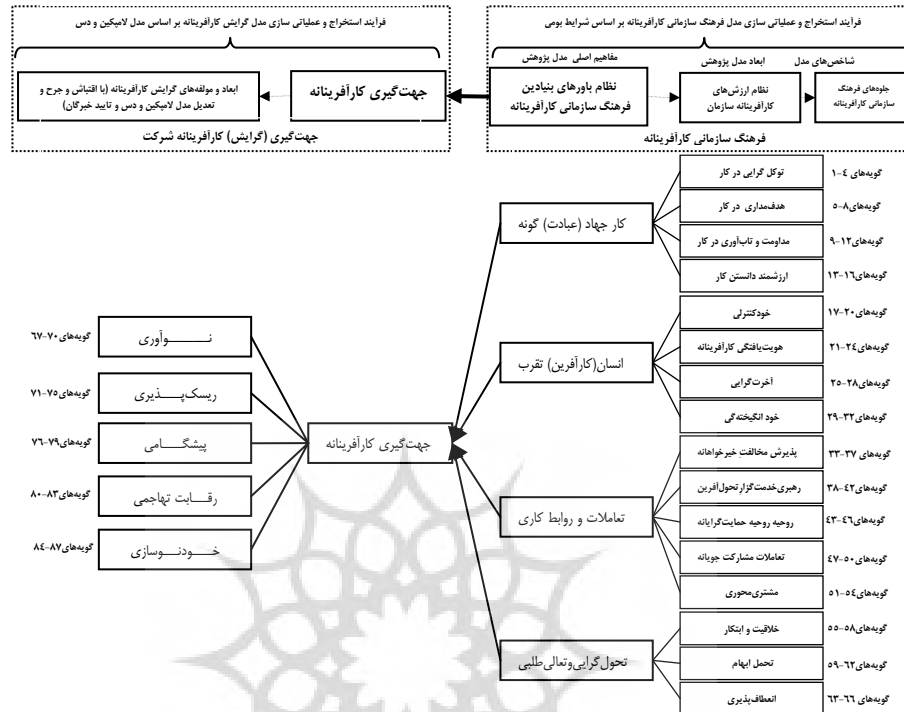
2 -The Dissatisfaction Approach

روش تحقیق

بر اساس سؤالاتی که تحقیق حاضر در پی پاسخگویی به آنها است، روش تحقیق بسته به مراحل مختلف آن متفاوت است. به این ترتیب نگارنده در مرحله نظری به شیوه قیاسی مدل مفهومی و چارچوب تئوریک را براساس مرور تئوری‌های مختلف تدوین نمود. در این مرحله، پژوهش‌های انجام شده در جوامع مختلف و مطالعات اکتشافی مبنای شناسایی ابعاد «مدل فرهنگ سازمانی کارآفرینانه» بر اساس شرایط بومی ایرانی - اسلامی و تعدیل ابعاد «گرایش‌های کارآفرینانه» بر اساس مدل لامپکین و دس و چگونگی ارتباط آنها قرار گرفت.

پس از تایید و ارایه پیشنهادهای لازم جهت بهبود مدل نظری توسط خبرگان، چهار باور بنیادی «کار جهاد (عبادت) گونه»، «انسان (کارآفرین) تقرب طلب»، «تعاملات و روابط کاری خیرخواهانه» و «تحول گرایی و تعالی طلبی» به عنوان مفاهیم اصلی فرهنگ سازمانی کارآفرینانه شناسایی، و ابعاد و مولفه‌های مربوط به هر بعد تعیین گردید. همچنین به منظور سنجش گرایش کارآفرینانه شرکت‌ها از مدل لامپکین و دس (Lumpkin and Dess, 1996) که بیشتر ابعاد آن مورد توافق قریب به اتفاق صاحب‌نظران است (Wicklund and Shepherd 2005, Shepherd 2003, Richard, et al., 2009). اقتباس گردید و پس از جرح و تعدیل ابعاد این مدل و عملیاتی‌سازی این ابعاد، همانند مدل فرهنگ سازمانی کارآفرینانه پس از آزمون خبرگی مدل نهایی تدوین گشت و بدین ترتیب روایی ابزار مورد تایید قرار گرفت. بر این اساس پنج بعد نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی، رقابت تهاجمی و خودنوسازی^۱ برای سنجش گرایش کارآفرینانه مورد استفاده قرار گرفت.

به منظور سنجش ابعاد فوق، پرسش‌نامه پژوهش بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت تدوین (۶۶ سوال برای سنجش فرهنگ کارآفرینانه و ۲۱ سوال برای سنجش گرایش کارآفرینانه) و داده‌های مورد نیاز گردآوری شد و با استفاده از تحلیل مسیر (به کمک نرم‌افزار معادلات ساختاری AMOS) و آزمون رگرسیون (به کمک نرم‌افزار SPSS) مورد تحلیل قرار گرفت.



شکل ۲: مدل مفهومی تحقیق

بنابراین در تدوین مدل مفهومی پژوهش در درجه نخست به تاثیر فرهنگ بر گرایش کارآفرینانه شرکتها و جوامع به صورت عام (Fayolle, et al., 2010, 2000, Lee & Peterson, Engelen, 2010, Le Minh, 2007) و شرکت‌های کوچک و متوسط به صورت خاص (Basso et al. 2008, Roa, Fayolle, et al., 2010, Kreiser, et al., 2002, Kreiser, et al., 2010) اذعان گردید، اما به جای بررسی این تأثیر، بر مبنای مدل‌های فرهنگ ملی (Fayolle, et al., 2010, Lee & Peterson, 2000) یا سازمانی (Basso et al. 2008, Fayolle, et al., 2010) موجود در ادبیات فرهنگ، نظیر ابعاد فرهنگ ملی یا سازمانی هافستد، کوشش شد تا مدل مدل فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بر اساس شرایط بومی تدوین گشته و تاثیر آن بر گرایش کارآفرینانه مورد آزمون قرار گیرد. (شکل ۲)

پس از طراحی مدل لازم بود تا در مرحله پیمایش، براساس شیوه استقرایی اطلاعات لازم جمع‌آوری و مدل تحقیق آزمون شود. بنابراین در مرحله آزمون مدل، که به منظور پاسخ‌گویی به سوال دوم پژوهش صورت گرفت، نوع تحقیق توصیفی از نوع همبستگی خواهد بود. در این مرحله کلیه مدیران و کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در شهر بیرجند (۲۳۵۴ نفر) به عنوان جامعه مورد مطالعه انتخاب و نمونه پژوهش محاسبه گردید (۹۲ نفر). به منظور بررسی دقیق‌تر جامعه مورد مطالعه لازم بود تا نمونه به تناسب طبقات جامعه توزیع گردد. اما از آنجا که ۱- تعداد شاغلین در شرکت‌های کوچک و متوسط (یعنی ۲۳۵۴ نفر که تنها آمار در دسترس محقق بود) بر اساس اسناد بهره‌برداری بوده و چنانچه پیش از این ذکر شد این ارقام کاملاً دقیق نیست؛ ۲- به دلیل در دست بودن آماری دقیق‌تر از تعداد شرکت‌های فعال در صنایع مختلف و ۳- به دلیل اینکه نرم‌افزارهای معادلات ساختاری نظیر AMOS با نمونه‌های بزرگ بهتر جواب می‌دهد، محقق در صدد برآمد تا نزدیک به نیمی از شرکت‌های تشکیل دهنده جامعه پژوهش (۴۵ درصد) را به عنوان نمونه انتخاب نماید و در مرحله اول نمونه‌گیری، از شیوه «طبقه‌بندی اختصاص متناسب» استفاده نموده که نمونه محاسبه شده (۵۷ شرکت) از این طریق، میان طبقه‌ها (یعنی صنایع پنج‌گانه غذایی و آشامیدنی، سلولزی، شیمیایی، کانی فلزی و کانی فلزی) تخصیص یافت؛ سپس در هر شرکت نمونه، تعداد یکسان پرسشنامه (هر شرکت ۵ پرسشنامه) توزیع (سرمد و همکاران، ۱۳۷۷: ۱۸۴) و تعداد ۲۴۷ پرسشنامه (به جای نمونه محاسبه شده که ۹۲ نفر بود) جمع‌آوری گردید.

یافته‌های تحقیق

مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) یکی از انواع مدل‌های آماری است که به سنجش ارتباطات میان چندین متغیر می‌پردازد. مدل‌سازی معادلات ساختاری، ساختار روابط درونی را در مجموعه‌ای از معادلات، مانند مجموعه‌ای از معادلات رگرسیونی، می‌آزماید. (Hair et al., 2006) مدل معادلات ساختاری ترکیبی از دو مدل اندازه‌گیری^۱ و مدل ساختاری^۲ می‌باشد. مدل اندازه‌گیری نشان می‌دهد که هر متغیر نهفته چگونه بوسیله شاخص‌ها یا متغیرهای آشکار و قابل مشاهده اندازه‌گیری و عملیاتی شده است و مدل

1- Measurement Model

2- Structural Model

ساختاری نشان‌دهنده روابط بین متغیرهای نهفته می‌باشد و مشخص می‌نماید که چه میزان از واریانس تبیین نشده است (کلانتری، ۱۳۸۸). تحلیل عاملی تأییدی (بخش مدل اندازه‌گیری از SEM) در مورد ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و گرایش کارآفرینانه صورت گرفت و نتایج حاصل از آن در بخش دوم مدل سازی معادلات ساختاری (تحلیل مسیر یا بخش مدل ساختاری از SEM) مورد استفاده قرار گرفت.^۱ نتایج تحلیل مسیر (بخش مدل ساختاری از SEM) در مورد روابط بین فرهنگ و ابعاد آن با گرایش کارآفرینانه (سوال دوم پژوهش) در ادامه آمده است.

تحلیل مسیر (بخش مدل ساختاری از SEM)

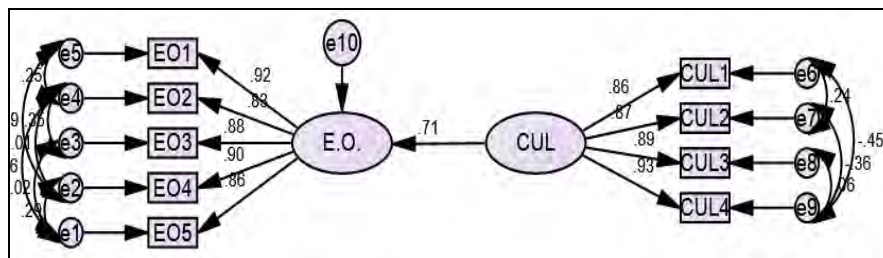
در این قسمت روابط میان متغیر اصلی فرهنگ (و ابعاد آن) و گرایش کارآفرینانه بررسی می‌شود. تحلیل مسیر^۲ روش آماری کاربرد ضرایب بتای استاندارد چند متغیری در مدل‌های ساختاری است. هدف تحلیل مسیر به دست آوردن برآوردهای کمی روابط علی بین مجموعه‌ای از متغیرهاست.

۱) آزمون معناداری رابطه بین فرهنگ و گرایش کارآفرینانه

در این قسمت، مدل ساختاری شامل متغیر «فرهنگ سازمانی» به عنوان متغیر پیش‌بین و متغیر «گرایش کارآفرینانه» به عنوان یک متغیر ملاک اجرا شد. در صورتی که معیارهای برازش این مدل از کفایت و مناسب بودن حاکی باشند و ضریب معناداری مسیر «فرهنگ سازمانی» به «گرایش کارآفرینانه» از ۱.۹۶ بیشتر باشد، می‌توان در سطح ۰.۹۵٪ اظهار داشت که فرهنگ سازمانی با گرایش کارآفرینانه رابطه معناداری دارد. نتیجه اجرای مدل ساختاری شامل «فرهنگ سازمانی» و «گرایش کارآفرینانه» در شکل زیر نشان داده شده است. متغیر فرهنگ با CUL و چهار مفهوم مرتبط با آن یعنی «کار جهاد (عبادت) گونه»، «انسان (کارآفرین) تقرب طلب»، «تعاملات و روابط کاری خیرخواهانه» و «تحول گرایی و تعالی طلبی» به ترتیب با CUL1 تا CUL4 نام گذاری شده‌اند و به همین

۱- به دلیل طولانی بودن نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی (بخش مدل اندازه‌گیری از SEM)، این نتایج در این قسمت آورده نشده است. اما به این نکته اشاره می‌شود که نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که تمامی معیارهای مربوط به ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و گرایش کارآفرینانه حاکی از برازش مناسب مدل بوده که نشان می‌دهد ابعاد متغیرهای فوق در کنار یکدیگر به خوبی این متغیر را تبیین می‌کنند. و در مواردی که معیارها حاکی از برازش مناسب مدل نبوده است نیز برای بهبود مقدار معیارها، از اصلاحات مدل که توسط خود نرم افزار AMOS پیشنهاد می‌شود استفاده شده است.

ترتیب در مورد گرایش کارآفرینانه پنج بعد آن یعنی نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی، رقابت‌تهاجمی و خودنوسازی به ترتیب با EO1 تا EO5 نامگذاری شده است.



شکل ۳: مدل ساختاری بیانگر رابطه فرهنگ و گرایش کارآفرینانه

شکل بالا نشان می‌دهد که متغیر «فرهنگ سازمانی» به میزان ۷۱٪ از واریانس متغیر «گرایش کارآفرینانه» را تبیین می‌کند. به عبارت دیگر نقش تعیین‌کننده‌ای در پیش‌بینی آن دارد. علاوه بر این، معیارهای برازش مدل ساختاری در مورد این مدل در جدول زیر آمده است. نحوه مناسب بودن این معیارها به این ترتیب که: ۱- نسبت کای دو به درجه آزادی که باید از ۳ کمتر شود. ۲- مقدار آماره ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (RMSEA) که باید کمتر از ۰.۰۸ باشد. ۳- مقدار شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازندگی (GFI) و شاخص برازش غیرنرم (NFI) که باید بزرگتر از ۰.۹ باشند و همچنین شاخص برازندگی تعدیل یافته (AGFI) که باید بزرگتر از ۰.۸ باشد (Chau, 1997, p318).

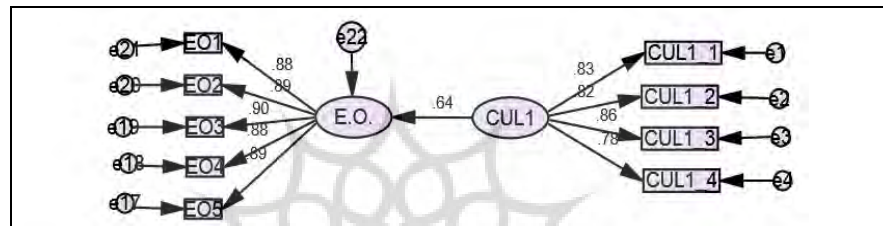
جدول ۱: معیارهای برازش مدل ساختاری بیانگر رابطه فرهنگ و گرایش کارآفرینانه

NFI	AGFI	GFI	CFI	RMSEA	آماره کای دو تقسیم بر درجه آزادی	درجه آزادی	آماره کای دو
۰.۹۸	۰.۸۹	۰.۹۶	۰.۹۹	۰.۰۸	۲.۹۵	۱۵	۴۴.۲۹

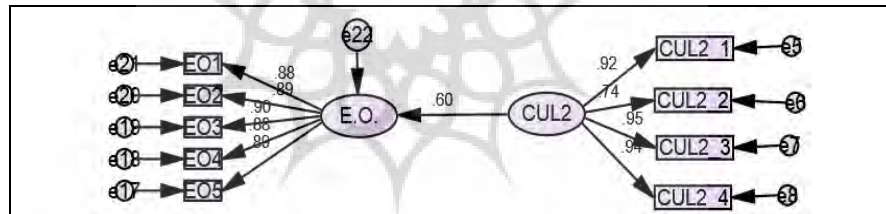
ضریب معناداری (مقدار آماره t) مربوط به رابطه بین فرهنگ و گرایش کارآفرینانه، مقدار ۱۱.۱۱ بوده که از ۱.۹۶ بالاتر است و نشان از رابطه‌ی معنادار «فرهنگ سازمانی» و «گرایش کارآفرینانه» دارد.

۲) آزمون معناداری رابطه بین ابعاد فرهنگ و گرایش کارآفرینانه

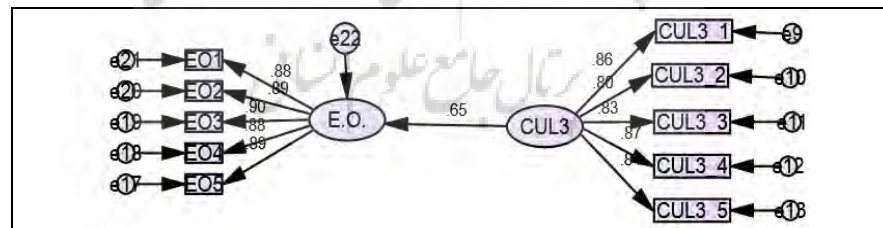
برای بررسی رابطه بین ابعاد فرهنگ و گرایش کارآفرینانه نیز مدل‌های ساختاری شامل متغیرهای «کار جهاد (عبادت) گونه»، «انسان (کارآفرین) تقرب طلب»، «تعاملات و روابط کاری خیرخواهانه» و «تحول گرایی و تعالی طلبی» با علائم CUL1 تا CUL4 به عنوان متغیرهای مستقل و متغیر «گرایش کارآفرینانه» (EO) به عنوان یک متغیر وابسته اجرا شد. نتیجه اجرای این مدل‌های ساختاری در شکل‌های زیر نشان داده شده است.



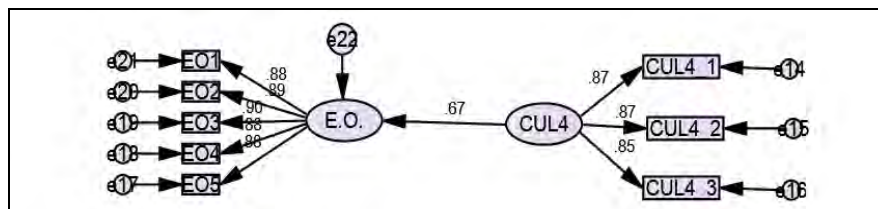
شکل ۴: مدل ساختاری بیانگر رابطه کار جهاد گونه و گرایش کارآفرینانه



شکل ۵: مدل ساختاری بیانگر رابطه انسان تقرب طلب و گرایش کارآفرینانه



شکل ۶: مدل ساختاری بیانگر رابطه تعاملات و روابط کاری خیرخواهانه و گرایش کارآفرینانه



شکل ۷: مدل ساختاری بیانگر رابطه تحول گرایی و تعالی طلبی و گرایش کارآفرینانه

مطابق با شکل‌های بالا، رابطه تحول گرایی و تعالی طلبی با گرایش کارآفرینانه که ضریب استانداردشده‌ی علی ۰.۶۷ دارد، نشان می‌دهد که رابطه میان این دو متغیر از سایر رابطه‌ها قوی‌تر است.

علاوه بر ضرایب استانداردشده‌ی علی که در شکل‌های بالا آمده‌اند، مقادیر t مربوط به هر رابطه که در جدول زیر آمده است، نشان می‌دهد که به دلیل بالاتر بودن این مقادیر از ۱.۹۶، روابط میان ابعاد فرهنگ سازمانی با گرایش کارآفرینانه در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بوده است.

جدول ۲: معناداری رابطه‌ی میان ابعاد فرهنگ سازمانی و گرایش کارآفرینانه

رابطه	میانگین	مقدار t	نوع رابطه
کار جهاد گونه و گرایش کارآفرینانه	۳/۴۶	۹.۷۵	معنادار
انسان تقرب طلب و گرایش کارآفرینانه	۳/۷۶	۹.۹۹	معنادار
تعاملات و روابط کاری خیرخواهانه و گرایش کارآفرینانه	۳/۳۳	۱۰.۵۶	معنادار
تحول گرایی و تعالی طلبی و گرایش کارآفرینانه	۲/۶۶	۱۰.۷۱	معنادار

مقایسه نظر مدیران و کارکنان در بررسی رابطه بین فرهنگ و گرایش کارآفرینانه در این قسمت برای مقایسه نظر مدیران و کارکنان در بررسی رابطه بین فرهنگ و گرایش کارآفرینانه و اینکه میان دو دیدگاه چه تفاوتی وجود دارد، از آزمون رگرسیون توسط نرم‌افزار SPSS بهره گرفته شده است. از آنجایی که تقسیم نمودن افراد مورد مطالعه به مدیر و کارکنان، باعث ایجاد تعداد کم در یک گروه می‌شود، (۷۷ نفر مدیر و ۱۷۰ نفر کارکنان) از این رو نتایج نرم افزارهای مدل سازی معادلات ساختاری نظیر AMOS در این مورد فاقد اعتبار لازم است زیرا این نرم افزارها برای یافتن نتایج معتبر به

داده‌های با حجم بالا نیاز دارند. از این رو، از نرم افزار SPSS و آزمون رگرسیون استفاده شده است. جدول زیر نتایج آزمون رگرسیون خطی را در مورد رابطه بین گرایش کارآفرینانه و فرهنگ از نظر مدیران و کارکنان نشان می‌دهد. این جدول نشان می‌دهد که مدیران با شدت بیشتری این رابطه را تأیید نموده‌اند.

جدول ۳: نتایج آزمون‌های رگرسیون خطی بررسی رابطه بین گرایش و فرهنگ از نظر مدیران و کارکنان

گروه	سطح معناداری	آماره t	ضریب استاندارد شده بتا	نتیجه آزمون
کارکنان	۰.۰۰۰	۸.۷۹۵	۰.۵۵۴	تأیید رابطه بین فرهنگ و گرایش کارآفرینانه
مدیران	۰.۰۰۰	۱۲.۸۳۹	۰.۸۴۰	تأیید قوی‌تر رابطه بین فرهنگ و گرایش

بحث و نتیجه‌گیری

آنچه امروزه کشورهای در حال توسعه و جهان سوم را آزار می‌دهد، عدم استفاده مفید از قابلیت‌ها و توانایی‌های نیروی انسانی خود می‌باشد. یکی از مهمترین دلایل این مسئله گرایش و علاقه‌مندی افراد و جوانان این کشورها به اشتغال در بخش دولتی می‌باشد. به تعبیر مک‌گراث (۱۹۹۲) این‌ها افرادی هستند که استخدام در سازمان‌های بزرگ با یک نظام خدمتی مشخص و از پیش تعیین شده مانند سازمان‌های دولتی را بر راه اندازی یک کسب و کار یا استخدام در کسب و کارهای کوچک و کارآفرین، ترجیح می‌دهند (McGrath et al., 1992). متأسفانه در کشور ما نمونه‌های بارزی از برداشت اول به وضوح مشاهده می‌شود تا آنجا که اکثر فارغ‌التحصیلان دانشگاهی و غیر دانشگاهی حتی اگر زمینه خود اشتغالی را نیز داشته باشند، ترجیح می‌دهند جذب مشاغل دولتی شده (ترکیان تبار، ۱۳۸۴)، و یا تا آخر عمر در استخدام یک سازمان بزرگ درآیند. یکی از مهمترین راهکارهایی که در زمینه حل این مشکل مورد توجه بسیاری از کشورها قرار گرفته کارآفرینی، به خصوص کارآفرینی در حوزه شرکت‌های کوچک و متوسط است. چرا که این شرکت‌ها هم زمانی که ایجاد می‌گردند و هم در هنگام توسعه و بهبود کسب و کار موجود خویش پتانسل کارآفرینی را دارند. اما کسب و کارهای کوچک لزوماً کارآفرین نیستند و برای بقا در بازار به دنبال فروش، رشد و سود معمولی هستند. بنابراین کسب و کارهای کوچک می‌توانند کارآفرین باشد و یا نباشد. در ثانی عوامل متعددی بر سطح کارآفرینی در

جوامع مختلف تأثیر دارند. این عوامل علاوه بر زیرساخت‌های لازم مربوط به عرضه و تقاضای کارآفرینی (چارچوب قانونی، شرایط بازار، دسترسی به منابع مالی، تحقیق و توسعه و تکنولوژی و ...)، شامل فرهنگ حامی فعالیت‌های کارآفرینانه در سطح جامعه و سازمان‌ها نیز هست. یعنی مجموعه‌ای از اعتقادات و ارزش‌ها عامل محرک رفتارهای کارآفرینانه است. این مجموعه از رفتارها در بین جوامعی که از نظر فرهنگی با هم فرق دارند، نیز تفاوت دارد (McGrath et al. 1992). از اینرو اعتقادات پذیرفته شده در سازمان‌ها می‌تواند روی نگرش کارکنان و مدیران نسبت به کارآفرینی و جهت‌گیری کارآفرینانه سازمان‌ها و اقدام به رفتارهای کارآفرینانه (فعالیت کارآفرینی) تأثیر بازدارنده یا سوق دهنده داشته باشد.

در این مقاله ضمن اذعان به تأثیر مستقیم سایر عوامل تعیین‌کننده کارآفرینی، تلاش شد تا به تأثیر غیرمستقیم فرهنگ سازمانی بر رفتارهایی کارآفرینانه شرکت‌ها (کارآفرینی شرکتی) از طریق تأثیر آن بر گرایش کارآفرینانه این شرکت‌ها پرداخته شود؛ چرا که بر خلاف عوامل دسته نخست، که تأثیر مستقیم بر طرفهای عرضه و تقاضای کارآفرینی دارند، بر اساس تئورهایی نظیر تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده، تأثیر فرهنگ بر کارآفرینی در سطوح تحلیل مختلف از طریق تأثیر آن بر نگرش‌های شخصی کارکنان (سطح فردی) و نیات مدیران و استراتژیست‌های شرکت‌ها و گرایش یا جهت‌گیری کارآفرینانه این شرکت‌ها (سطح سازمانی) صورت می‌پذیرد.

به منظور بررسی رابطه این دو سازه، نخست مدل فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بر اساس شرایط بومی ایران تدوین و به سوال نخست پژوهش مبنی بر اینکه فرهنگ سازمانی کارآفرینانه سازگار با فرهنگ ایرانی-اسلامی کدام است؟ و مفاهیم و ابعاد این مدل کدام می‌باشد؟ پاسخ داده شد. این مدل و فرآیند عملیاتی سازی آن در شکل شماره ۲ (سمت راست) نشان داده شده است. در مرحله بعد با استناد به مدل‌های ساخته شده برای سنجش گرایش کارآفرینانه، ابعاد، مفاهیم و مولفه‌های مورد نیاز برای سنجش این مفهوم نیز استخراج گردید (سمت چپ شکل ۲) و سپس ابعاد مدل و ارتباط بین اجزای آن به تایید خبرگان رسید. تحلیل داده‌های گردآوری شده از سطح شرکت کوچک و متوسط فعال در سطح شهر بیرجند به منظور پاسخ به سولات دوم و سوم نشان داد که بین «فرهنگ سازمانی کارآفرینانه سازگار با فرهنگ ایرانی-اسلامی» و «گرایش کارآفرینانه شرکت‌ها» رابطه مثبت و معناداری با شدت رابطه ۷۱٪ وجود دارد. همچنین از بین چهار

مفهوم فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، مفهوم «تحول گرایی و تعالی طلبی» رابطه معنادارتری نسبت به سایر مفاهیم با گرایش کارآفرینانه داشته‌است. این مطلب بدان معنا است که در فرهنگ‌هایی که تحمل ابهام و ریسک‌پذیری، خلاقیت و ابتکار و انعطاف‌پذیری (ابعاد مفهوم تحول‌گرایی) به عنوان ارزش ارج نهاده می‌شوند، بیشتر موجب شکل‌گیری گرایش و رفتارهای کارآفرینانه در شرکت‌های مورد بررسی شده‌است. این در حالی است که این ابعاد در بیشتر مدل‌هایی که در مرور ادبیات بدان اشاره نمودیم به عنوان ابعاد فرهنگ کارآفرینانه مورد تاکید قرار گرفته‌اند، اما نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که در شرکت‌های مورد بررسی این ابعاد و مفهوم متناظر با آنها (تحول گرایی و تعالی طلبی) و نیز مفهوم تعاملات کاری نسبت به سایر مفاهیم کمترین امتیاز را کسب نموده‌اند، که نشان از عدم وجود ابعادی از فرهنگ در بخش شرکت‌های کوچک و متوسط مورد مطالعه دارد که بر اساس نتایج تحلیل مسیر و ادبیات موضوع در این تحقیق بیشترین اهمیت را در ارتقاء فرهنگ کارآفرینانه و در نتیجه ارتقا گرایش کارآفرینانه و کارآفرینی در سطح شرکت‌ها دارند. این بعد در ادبیات موضوع با عناوینی چون یادگیری از شکست‌ها (Sathe, 1988)، ریسک‌پذیری (Cornwall and Perlman, 1990)، سنت‌شکنی و تجربه‌ورزی (Winslow, 1990)، جسارت، تحمل انحراف و ریسک‌پذیری (McGuire, 2003)، فرهنگ توسعه (Engelen, 2010) و ... به عنوان یکی از ابعاد اصلی فرهنگ کارآفرینانه مرد تاکید قرار گرفته است.

بر اساس ابعاد مفهوم تعاملات کاری خیرخواهانه لازم است تا برای ارتقاء فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در سطح شرکت‌های کوچک و متوسط، مشارکت و تعاملات مشارکت جویانه تقویت شده؛ کارکنان و مدیران تشویق گردند تا دیدگاه‌های مخالف را بپذیرند و به زمینه‌های ساختاری (مدیریتی) و رفتاری (رهبری تحول‌آفرین) که زمینه تعاملات کاری کارآفرینانه را فراهم می‌کنند؛ توجه گردد. از سوی دیگر از آنجا که لازمه کارآفرینی پذیرش تغییر و تحول در شرایط فعلی است (مفهوم تحول گرایی و تعالی طلبی فرهنگ کارآفرینانه که علی‌رغم اهمیت آن کمترین امتیاز را کسب نموده است) لازم است تا با ایجاد ساختارهای منعطف‌تر زمینه تشویق و حمایت از رفتارهای مبتکرانه و خلاقانه کارکنان فراهم آمده و شرایطی فراهم آید تا پذیرش عدم اطمینان‌های محیطی و شرایط مبهم برای آنها کم هزینه‌تر گشته و تسهیل گردد.

هر چند نتایج تحلیل مسیر بر رابطه قوی بین فرهنگ کارآفرینانه و گرایش کارآفرینانه صحنه گذاشت، اما ضریب استاندارد شده بتای آزمون رگرسیون خطی که به تفکیک کارکنان و مدیران محاسبه گردیده است، نشان داد که ضریب محاسبه شده بر اساس پاسخ‌های مدیران تقریباً $0/3$ بیش از ضریبی است که بر اساس پاسخ‌های کارکنان به دست آمده است. این بدان معنا است که مدیران رابطه بین فرهنگ کارآفرینانه و گرایش کارآفرینانه را به صورت قوی‌تری مورد تایید قرار داده‌اند. این امر ممکن است به دلیل سواد بیشتر، جانبداری مدیران از شرکتی که ممکن است مالک آن نیز بوده‌اند و یا آگاهی بیشتر آنها از استراتژی‌های شرکت (گرایش کارآفرینانه) بوده باشد. بنابراین این نکته می‌باید در تحقیقات آینده مورد نظر قرار گرفته و مورد فهم بیشتر واقع گردد.



منابع فارسی

- ۱- احمدپور داریانی، محمود، مقیمی، سید محمد (۱۳۸۹). مبانی کارآفرینی، تهران، انتشارات فراندیش، چاپ دهم.
- ۲- ترکیان تبار، منصور (۱۳۸۴). فرهنگ سازی و بسترهای رشد کارآفرینی، مجموعه مقالات نخستین کنگره بین‌المللی نهضت تولید علم، تهران فروردین ۸۴
- ۳- سرمد، زهره و عباس بازرگان و الهه حجازی، (۱۳۸۳). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه، چاپ نهم
- ۴- قناتی، سوسن، کردنائیچ، اسداله، یزدانی، حمید رضا (۱۳۸۹). بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در دانشگاه تهران، توسعه کارآفرینی، شماره دهم صص ۱۳۳-۱۱۵
- ۵- کلانتری، خلیل (۱۳۸۸). پردازش و تحلیل داده‌ها در تحقیقات اجتماعی- اقتصادی با استفاده از نرم‌افزار SPSS، انتشارات فرهنگ صبا.
- ۶- محمدی الیاسی، قنبر، (۱۳۸۴). تاملی بر پیوند نظری نظریه‌های بنگاه کارآفرین و سازمان یادگیرنده، دانش مدیریت، شماره ۷۰، صص ۸۱-۱۱۵
- ۷- مقیمی، سید محمد (۱۳۸۳). کارآفرینی و عوامل محیطی موثر بر آن، فرهنگ مدیریت، سال دوم، شماره ۵
- ۸- مقیمی، سید محمد (۱۳۸۶). عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های فرهنگی اجتماعی، فرهنگ مدیریت، شماره ۷

منابع انگلیسی

- 1-Ahmad, Nadim and Hoffman, Anders, (2008), A Framework for Addressing and Measuring Entrepreneurship, OECD, pp 6-19.
- 2-Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50:179-211.
- 3-Alvaro C. (2005). Individual and Environmental Determinants of Entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal* Vol. 1, p293-311, 2005
- 4-Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10, 7-24.
- 5-Baker, W. E., and J. M. Sinkula (2009). The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability

- in Small Businesses, *Journal of Small Business Management* , 47(4), pp. 443–464
- 6-Basso, Olivier, Bouchard, V., Fayolle A., Legrain, Th, (2008) understanding the impact Culture on a Firm's Entrepreneurial Orientation and Behavior, international conference RENT XXI – Research in Entrepreneurship and Small Business, Cardiff, November 22-23
- 7-Chau, P. Y. (1997). Reexamining a model for evaluating information center success using a structural equation modeling approach. *Decision Sciences*, 28(2), 309-334.
- 8-Cornwall, J.R., and Baron Periman (1990). *Organizational Entrepreneurship*. Homewood, IL: Homewood.
- 9-Covin, J.G. (1991), 'Entrepreneurial Versus Conservative Firms: A Comparison of Strategies and Performance,' *Journal of Management Studies*, 28, 439–462.
- 10-Davidsson, P. (1995), Culture, structure and regional levels of entrepreneurship, *Entrepreneurship and Regional Development*, 7, 1, 41-62.
- 11-Ekval L.K. Gundry, J.R. Kickul, & Prather C.W. (1994). "Building The Creative Organization", *Organizational Dynamics*, Vol. 22, No. 4, pp. 22-37.
- 12-Engelen, Andreas, (2010) Entrepreneurial orientation as a function of national cultural variations in two countries, *Journal of International Management* 16 (2010) 354–368
- 13-Fan Ying (1995) Chinese Cultural Values And Entrepreneurship: A Preliminary Consideration, Durham University Business School, Presented At The Sixth Endec World Conference On Entrepreneurship, 7-9 December 1995, Shanghai, China
- 14-Fayolle, Alain, Basso, Olivier, Bouchard, Ve´ronique, (2010). Three levels of culture and firms' entrepreneurial orientation: A research agenda, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 22, Nos. 7–8, November–December 2010, 707–730
- 15-Freytag, A. and R. Thurik, eds (2010), *Entrepreneurship and culture*, Heidelberg : Springer.
- 16-Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. Englewood Cliff, NJ: Pearson Prentice Hall.
- 17-Ireland, R.D. & Webb, J.W. (2007). A cross-disciplinary exploration of entrepreneurship research. *Journal of Management*, 33, 891–927.

- 18-Krauss, S.I., Frese, M., Friedrich, C., & Unger, J.M. (2005). Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 14, 315–344.
- 19-Kreiser, P., Marino, L., Weaver, K. M.,(2002) Correlates of Entrepreneurship The Impact of National Culture on Risk-Taking and Proactiveness in SMEs, University of Alabama, Department of Management and Marketing
- 20-Kreiser, Patrick M., Marino, D.Louis, Dickson, K. Pat, Weaver,Mark, , (2010). Entrepreneurship Theory and Practice, Cultural Influences on Entrepreneurial Orientation: The Impact of National Culture on Risk Taking and Proactiveness in SMEs, Baylor University, pp 959-979
- 21-Kuratko, D.F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 577–597.
- 22-Le Minh Nhat, (2007). The relation between culture and Vietnamese entrepreneurship in Norway, Norges Handelshøyskole , Bergen, Fall 2007
- 23-Lee, Sang M.; Peterson, Suzanne I.(2000) “Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness.” *Journal of World Business*, Winter2000, Vol. 35 (4)
- 24-Lumpkin, G.T., Cogliser, Claudia C., Schneider, Dawn R. (2009). Understanding and Measuring Autonomy: an Entrepreneurial Orientation Perspective, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Baylor University, 1042-2587
- 25-Lumpkin. G., T and .Dess. G. G, (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, (Jan., 1996), pp. 135-172
- 26-Lundström, A. & L. Stevenson (2001), *Entrepreneurship Policy for the Future: Volume 1 of the Entrepreneurship for the Future Series*, Swedish Foundation for Small Business Research, Stockholm
- 27-Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47, 657–679.
- 28-McDougall, P.P. & Oviatt, B.M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43, 902–908.

- 29-McGrath, R.G. & MacMillan, I.C. (2000). The entrepreneurial mindset. Boston: Harvard Business School Press.
- 30-McGuire, S.J.J. (2003). Entrepreneurial organizational Culture: Construct Definition and Instrument Development and Validation, Phd Thesis, The George Washington University, 379 Pages.
- 31-Miller, D. (1983). 'The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms,' Management Science, 29, 770-791.
- 32-Morris, Michael H., Webb, Justin W., Franklin, Rebecca J., (2011). Understanding the Manifestation of EO in the Nonprofit Context, Entrepreneurship: Theory and Practice, Baylor University, 1042-2587
- 33-Noel, J. Lindsay (2005). Toward A Cultural Model of Indigenous Entrepreneurial Attitude ; Academy of Marketing Science Review, Vol. 2005, No . 05.
- 34-Rao, Dorasammy R. (2004). Culture and Entrepreneurship in FIJI'S small tourism business sector, Victoria University, Melbourne, Australia, August 2004
- 35-Richard, Orlando C., Wu, Ping, Chadwick, Ken, (2009). The impact of entrepreneurial orientation on firm performance: the role of CEO position tenure and industry tenure, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 5, May 2009, 1078-1095
- 36-Sathe, V. (1988). "From Surface to Deep Corporate Entrepreneurship" Human Resource Management, Vol. 27, No. 4. pp. 384- 411.
- 37-Schneider, M. & Teske, P. (1992). Toward a theory of the political entrepreneur: Evidence from local government. American Political Science Review, 86, 737-747.
- 38-Shane, S. (1993), Cultural influences on national rates of innovation, Journal of Business Venturing, 8, 1, 59-73.
- 39-Shane, S., and S. Venkataraman (2000). "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research," Academy of Management Review 25, 217-226.
- 40-Shepherd, Dean A. Holger Patzelt, Hayn J. Michael (2010). Entrepreneurial Spirals: Deviation-Amplifying Loops of an Entrepreneurial Mindset and Organizational culture, Entrepreneurship: Theory and Practice, 1042-2587
- 41-Stevenson. H. H., and Jarillo. J. C., (1990), "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurship management, Strategic management Journal, summer., special issue, Vol. 11: PP 17-27.

- 42-Thurik, Roy and Dejardin, Marcus (2011), The Impact of Culture on Entrepreneurship, The European Business Review, January - February 2011
- 43-Wiklund, J, and Shepherd, D. (2003), 'Knowledge-based Resources, Entrepreneurial Orientation and the Performance of Small and Medium-sized Businesses,' Strategic Management Journal, 24, 1307-1314.
- 44-Wiklund, J., and Shepherd, D. (2005), 'Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach,' Journal of Business Venturing, 20, 71-91.
- 45-Winslow, (1990). "The Issue of Motivating Entre (Intra) Preneurial Behavior", The Journal of Creative Behavior, Vol. 24, pp. 256-262.
- 46-Zhao, Y., Li, Y., Lee, Soo H., Chen, Long B. (2011). Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning, and Performance: Evidence From China, Entrepreneurship: Theory and Practice, 1042-2587
- 47-McGrath, R. G., I. C. MacMillan, and S. Scheinberg (1992a). "Elitists, Risktakers, and Rugged Individualists? An Exploratory Analysis of Cultural Differences between Entrepreneurs and Non-entrepreneurs," Journal of Business Venturing 7(2), 115-135.
- 48-Herbig, P., et al. (1994). The Relationship Of Structure To Entrepreneurial And Innovative Success Marketing. Intelligence & Planning, 9: 37-48.