

مدیریت در دانشگاه اسلامی 14/ سال ششم، شماره 2/ پاییز و زمستان 1396

Management in The Islamic University, 2018(Fall & Winter)14, Vol. 6, No.2

## اثر قابلیت‌های چابکی راهبردی و عاطفی سازمان بر کارآفرینی‌گرایی دانشگاه (مطالعه موردی: دانشگاه‌های شهر قم و کاشان) ♦

صدیقه خورشید<sup>1</sup>

### چکیده

**هدف:** این پژوهش، درصدد کاوش اثر قابلیت‌های چابکی راهبردی و عاطفی سازمان بر کارآفرینی‌گرایی دانشگاه بود. **روش:** روش پژوهش، توصیفی - همبستگی است. جامعه پژوهش را پرسنل دانشگاه‌های دولتی قم و کاشان تشکیل می‌دهند که 572 نفر از آنان به شیوه نمونه‌برداری غیر احتمالی در دسترس در پژوهش شرکت کردند. داده‌های پژوهش به وسیله پرسشنامه جمع‌آوری شد و با آزمون‌های آماری توصیفی و استنباطی تحلیل شدند. **یافته‌ها:** الف) قابلیت چابکی راهبردی بر قابلیت عاطفی و کارآفرینی‌گرایی، تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار دارد. ب) قابلیت عاطفی بر کارآفرینی‌گرایی، تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار دارد. ج) طبق نتایج تحلیل مسیر، قابلیت چابکی راهبردی از طریق قابلیت عاطفی بر کارآفرینی‌گرایی اثر غیر مستقیم مثبت دارد. **نتیجه‌گیری:** موفقیت و مزیت رقابتی دانشگاه‌ها در اقتصاد دانش‌بنیان به توانش پاسخگویی آنها به تقاضاهای در حال تغییر ذی‌نفعان درون و برون سازمانی و در نتیجه، تولید دانش و فناوری و تجاری‌سازی آنها با هدف ارتقای بهره‌وری اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و معنوی جامعه بشری در سطح محلی، ملی و بین‌المللی است. به علت اینکه عواطف مبین‌الگوهای اجتماعی - فرهنگی تجربه و رفتارند که در پاسخ به اقدامات اصلاحی/بازآفرینی‌پویای دانشگاه با تأکید بر تفکر راهبردی و تبیین چشم‌اندازی روشن برای دانشگاه کارآفرین، از سوی منابع انسانی آشکار می‌شوند، لذا تیم مدیریت ارشد به اتفاق سایر سطوح مدیریت بایستی عواطف سازمانی را در سبک رهبری دانشگاه نهادینه کرده، با برجسته‌سازی تعهد جمعی/ وحدت رهبری در گستره دانشگاه به وسیله ایجاد وابستگی متقابل، کار با همدیگر، تغییرات در تیم مدیریت ارشد، سبک رهبری و قابلیت‌های مدیران اجرایی ارشد، الگوهای عاطفی حامی و پشتیبان ارزشهای کارآفرینی نوجویی، استقلال، ریسک‌پذیری، فعالانه عمل کردن و رقابت‌جویی تهاجمی را در میان همه اجزای دانشگاه تشویق و ترویج کنند و با ارتقای سطح حساسیت راهبردی از طریق فرایند استراتژی باز، افزایش هوشیاری راهبردی، گفتگوی درونی با کیفیت بالا؛ و بهبود قابلیت سیالی منابع سازمان با تحرک‌بخشی بیشتر منابع فیزیکی و ادراکی، دسترسی بیشتر به منابع و ایجاد ساختارهای مدولار؛ همه اجزای دانشگاه را در جهت تولید دانش و فناوری مورد نیاز ذی‌نفعان برونی و درونی و تجاری‌سازی دانش و فناوری تولیدشده هدایت کند.

**واژگان کلیدی:** چابکی راهبردی، قابلیت عاطفی سازمانی، کارآفرینی‌گرایی، تغییر راهبردی، دانشگاه کارآفرین.

♦ دریافت مقاله: 95/09/25؛ تصویب نهایی: 96/05/09

1. دکتری مدیریت سیستم و دانشیار گروه مدیریت دانشگاه قم (نویسنده مسئول) / نشانی: قم؛ بلوار امین، دانشگاه قم، مجتمع آموزشی امام خامنه‌ای، دانشکده مدیریت / شماره: 021-44219451 / Email: khorshidseddigheh@gmail.com

## الف) مقدمه

دانشگاهها در مواجهه با چالشهایی همچون: تقاضای فزاینده برای آموزش عالی، بین‌المللی شدن آموزش و پژوهش، افزایش نهادهای تولیدکننده دانش به سبب وجود افراد بسیار باهوش در بیرون از دانشگاهها، بازسازی دانش از طریق حذف مرزها بین دانش بنیادی و کاربردی، تجاری‌سازی دانش و پیدایش انتظارات جدیدی مانند نیاز فزاینده جامعه به آموزشهای علمی و فنی، مهارتهای افقی (مهارتهای زیرساختاری مانند مدیریت مالی)، مهارتهای نرم (مانند مهارتهای مذاکره، خلاقیت) و فرصت یادگیری مادام‌العمر، دیگر نمی‌توانند همچون گذشته به عنوان بخشی از سیستم آموزش عالی هر کشوری کانون توجه باشند، از سوی دولتها تأمین مالی و حفاظت شوند و فقط به برنامه‌های آموزشی و پژوهشی خود مبادرت بورزند. (پترکا،<sup>1</sup> 2011:2)

با گسترش کمی آموزش عالی در دو دهه اخیر، امروز جامعه ایران با معضل بیکاری دانش‌آموختگان دانشگاهی<sup>2</sup> یا اشتغال در مشاغل بی‌نیاز از تحصیلات دانشگاهی، مواجه و بازتاب آن - یعنی بی‌انگیزه شدن دانشجویان در انجام فعالیتهای آموزشی و پژوهشی و افت کیفیت آموزشی و پژوهشی دانشگاهها - گریبان‌گیر سیستم آموزش عالی شده است. سیستم آموزش عالی ایران به جای پرورش دانش‌آموختگان کارآفرین، با صرف زمان و هزینه هنگفت، دانش‌آموختگان جویای کاری را تربیت می‌کند که فقط می‌توانند شکافهای شغلی کلیشه‌ای را پر کنند. از طرفی، دانشگاههای تابعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری با محدودیت مالی و تأمین بودجه از منابع عمومی کشور مواجه‌اند و برای تأمین آن از سایر منابع، تحت فشار دولتمردان و سیاستمداران قرار دارند. مهم‌تر اینکه با ظهور اقتصاد دانش‌بنیان در دهه‌های اخیر، برجسته شدن اهمیت اداره کشورها و جوامع، ابتدای مدیریت کسب و کار بر علم و دانایی و طرح ایده اقتصاد مقاومتی از سوی مقام معظم رهبری، بیش از گذشته از سیستم آموزش عالی کشور و تک‌تک دانشگاهها انتظار می‌رود با تبدیل شدن به مراکز علم و فناوری، در نهادهای سازی اقتصاد مقاومتی دانش‌بنیان - با ویژگی زاینده‌گی ثروت از راه ایجاد تنوع در محصولات، صادرات بالا و عدم وابستگی انحصاری در واردات - با تولید علم نافع و تبدیل آن به فناوری ملی، خلق محصولات و خدمات دانش‌بنیان و در نتیجه، رشد و پیشرفت اقتصاد کشور ایفای نقش کنند. لذا از منظر اندیشمندان دانشگاهی، دولتمردان و سیاستمداران، تنها راه فائق آمدن بر این چالشها، تبیین مأموریت سوم (کارآفرینی)، علاوه بر دو مأموریت پیشین (آموزش محوری با هدف ارتقای سطح آگاهی جامعه و تربیت نیروی انسانی متخصص و کارآمد برای سیستم‌های اجرایی، صنعتی، کشاورزی و خدماتی کشور و پژوهش محوری با هدف تربیت پژوهشگر و توسعه مرزهای دانش، انجام پژوهشهای بنیادی و کاربردی و پروژه‌های تحقیقاتی در راستای اهداف صنایع و دستگاههای اجرایی و افزایش سهم ایران در تولید علم در میان کشورهای پیشرفته) است. با تحقق نیافتن این امر مهم، دانشگاهها به مثابه نیروهای بازدارنده توسعه منطقه‌ای و ملی و نیز رقابت‌جویی در سطح بین‌المللی شناخته خواهند شد. لذا دانشگاهها برای کارآفرین شدن، به یک الگوی

## 1. Peterka

2 طبق گزارش مرکز ایران در فروردین ماه 1395، با توجه به دو معیار یک ساعت یا هشت ساعت کار در روز، نرخ بیکاری دانش‌آموختگان دانشگاهی به 18/5 درصد - برای دانش‌آموختگان مرد 13 درصد و برای دانش‌آموختگان زن 65/5 درصد - رسیده است.

## 239 اثر قابلیت‌های چابکی راهبردی و عاطفی سازمان بر کارآفرینی‌گرایی دانشگاه

ذهنی راهبردی نیاز دارند که علاوه بر انجام آینده‌نگری برتر، پیش‌بینی بهتر از رقبا و پیش‌بینی خوب روندها و تغییرات مهم، به بصیرت راهبردی قوی (دوز و کاسون،<sup>1</sup> 2008:20)، ایجاد تعهد راهبردی در میان اعضا به ویژه تیم مدیریت ارشد (همان: 25) به علت دشواری تصمیم‌گیری در محیطی پیچیده و ناپایدار و به شدت مخاطره‌آمیز (سوافورد و همکاران،<sup>2</sup> 2006:175) و همزمان اقدام سریع (اوربی و همکاران،<sup>3</sup> 2006:124) و آرایش سریع منابع به سمت فرصت‌های راهبردی برسند تا بتوانند از قابلیت‌های حساسیت راهبردی<sup>4</sup> و تعهد جمعی<sup>5</sup> یا وحدت رهبری<sup>6</sup> خود بهره‌مند شوند. (دوز و کاسون، 2008:29)

ماهیت دو وجهی کارآفرینی (جستجوی فرصت‌ها با ملاحظه تغییر شتابان در محیط و نیز بهره‌برداری از فرصت‌ها که نیازمند برنامه‌ریزی مبتنی بر ثبات و پایداری است) توأم با خطرپذیری، عدم اطمینان، ابهام و استرس، سبب تولید واکنش‌های غیر عقلانی و عاطفی بنیان از سوی اعضای سازمان می‌شود. عوطف و هیجان‌ات در برخی شرایط می‌توانند توانایی انطباق سازمان را با محیط جدید و در حال تغییر، بهبود دهند (مای،<sup>7</sup> 2008) و پلی بین فرایندهای عقلانی و غیر عقلانی به وجود آورند (داماسیو،<sup>8</sup> 1994). پژوهش‌های پیشین با تشخیص اهمیت عواطف در کار، نشان دادند که کارآفرینی، سفری عاطفی است و از اصطلاح «عاطفه کارآفرینی» به عنوان عاطفه، هیجان، خلق و خو و احساسات افراد یا یک گروه/سازمان استفاده کردند که پیش‌بینند، مقارن یا پیامد یک فرایند کارآفرینی و مستلزم تشخیص/خلق، ارزیابی، شکل‌گیری مجدد یا بهره‌برداری از فرصت‌های ممکن است (کاردون و همکاران،<sup>9</sup> 2012:3-1). طبق این پژوهش‌ها، عواطف بر شناخت و کارکرد شناختی تصمیم‌گیری راهبردی تأثیر می‌گذارد و چون شناخت در پیش‌بینی، شناسایی و ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی نقش بسیار مهمی دارد، پس استدلال می‌شود که عواطف در شکل‌دهی فرایند پیش‌بینی، شناسایی و ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی، بسیار نقش آفرین است (بارون و تانگ،<sup>10</sup> 2011:54؛ کیم،<sup>11</sup> 2012:107). با توجه به انجام پژوهش در زمینه عاطفه کارآفرینی و بسط آن به حوزه مدیریت سنجیده عواطف افراد و نیز پوشش مفاهیم عاطفه‌محوری، مانند نیروی کار عاطفی، هوش عاطفی و مهارت‌های اجتماعی (کاردون و همکاران، 2012:2)، این پژوهش با تمرکز بر مفهوم قابلیت عاطفی سازمانی، در نظر دارد به این سؤال پاسخ دهد که: آیا چابکی راهبردی دانشگاه بر کارآفرینی‌گرایی آن از طریق قابلیت عاطفی سازمانی تأثیر می‌گذارد؟ یافته‌های این پژوهش می‌تواند علاوه بر دانش‌افزایی بر متون چابکی، مدیریت عواطف و کارآفرینی، استنباط‌های ارزشمندی را برای مدیران و سیاستمداران نظام آموزش عالی در کل و تیم مدیریت ارشد دانشگاه‌های مدنظر در جهت چابک‌سازی راهبردی

1. Doz & Kosonen
2. Swafford, Ghosh & Murthy
3. Overby, Bharadwaj & Sambamurthy
4. Strategic Sensitivity
5. Collective Commitments
6. Leadership Unity
7. Huy
8. Damasio
9. Cardon, Foo, Shepherd & Wiklund
10. Baron & Tang
11. Kim

سیستم تحت مدیریت خود و مدیریت عواطف جمعی و گروهی منابع انسانی دانشگاه به منظور کارآفرین کردن دانشگاه، فراهم آورد.

## ب) ادبیات پژوهش

### 1. کارآفرینی گرایی دانشگاه

کارآفرینی و کارآفرینی گرایی بر توانایی سازمان برای یادگیری از راه کاوش دانش جدید و بهره‌برداری از دانش موجود اتکا دارد (مک‌گراس،<sup>1</sup> 2001: 122). ناسوشن و همکاران<sup>2</sup> (2011: 340)، کارآفرینی را فرایند بهبود و افزایش ثروت از راه نوآوری و بهره‌برداری از فرصت‌ها تعریف کرده‌اند که به ویژگی‌های کارآفرینانه، از جمله: خطرپذیری (هورنسی و همکاران،<sup>3</sup> 1993: 32)، استقلال (کوراتکو و هوگتس،<sup>4</sup> 2001: 30)، نوجویی و فعال بودن (پیت و همکاران،<sup>5</sup> 1997: 346) نیاز دارد. هریبگ و همکاران<sup>6</sup> (1994) در زمینه بهره‌برداری از فرصت‌ها، معتقدند کارآفرینی عموماً در ارتباط با جهت یا ترکیبی از ورودی‌های مفید است و بدین شیوه، منابع از حوزه‌ای با بهره‌وری کم به حوزه‌ای با بهره‌وری زیاد انتقال داده می‌شوند. از منظری دیگر، کارآفرینی گرایی به عنوان گرایش به سمت ایجاد کسب و کارهای مخاطره‌آمیز و اقدام فعالانه تعریف شده که موضع اقدام‌گرای جسورانه سازمان را نشان می‌دهد (شانه و ونکاتارامان،<sup>7</sup> 2000: 220). از این منظر، کارآفرینی گرایی با بی‌باکی و تحمل خطرپذیری توصیف می‌شود که ورودی جدیدی برای بازار به ارمغان می‌آورد (هالت و همکاران،<sup>8</sup> 2004: 432). در کل، کارآفرینی گرایی نوعی نگرش نسبت به نوعی رفتار تلقی شده و به عنوان راهبردها و اقدامات یک سازمان بر حسب جستجوی فعالانه فرصت‌های جدید توصیف می‌شود. (راج و همکاران،<sup>9</sup> 2009)

متون اقتصادی به کارآفرینی به عنوان موتور برای رشد و توسعه اقتصادی، افزایش ثروت و خلق ارزش افزوده توجه فراوانی کرده‌اند (دیاکون و دوتو،<sup>10</sup> 2015: 16). بنابر این، از دانشگاه مانند سایر موجودیتهای اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جامعه، انتظار می‌رود علاوه بر انجام شایسته مأموریت‌های پیشین (مأموریت آموزشی و پژوهشی)، با اتخاذ رویکرد کارآفرینی در فعالیتهای آموزشی و پژوهشی، به مأموریت جدید خود (کارآفرینی) جامعه عمل بپوشاند و به یک دانشگاه کارآفرین تبدیل شود. پیدایش دانشگاه کارآفرین، پیامد پیشرفت درونی دانشگاه و اثرات برونی بر آن، توأم با اهمیت فزاینده دانش و نوآوری در توسعه اقتصادی جوامع بشری و این واقعیت است که دانشگاه حامل هزینه- اثربخشی و خلاق فرایند نوآوری و انتقال دانش و فناوری به جامعه است. ساده‌ترین تبیین از دانشگاه

1. McGrath

2. Nasution, Mavondo, Matanda & Ndubis

3. Hornsby, Naffziger, Kuratko & Montagno

4. Kuratko & Hodgetts

5. Pitt, Berthon, Morris, Yeoh & Jeong

6. Herbig, Golden & Dunphy

7. Shane & Venkataraman

8. Hult, Hurley & Knight

9. Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese

10. Diacon & Dutu

## 241 اثر قابلیت‌های چابکی راهبردی و عاطفی سازمان بر کارآفرینی‌گرایی دانشگاه

کارآفرین این است که دانشگاه بایستی به آنتی‌تز برج عاج (یعنی محلی آرام برای تفکر/گوشه‌ای خلوت) (بلنکر و همکاران،<sup>1</sup> 2006) و عاملی فعال برای محیطش تبدیل شود و نیز به محیطش به عنوان بازار بنگرد و پاسخگوی تقاضاهای آن باشد. بنابر این، دانشگاه کارآفرین نهادی است که بدون به خطر افتادن مأموریت اصلی‌اش قادر باشد در ساختار، سبک رهبری و فرهنگ سازمانی خود، تحولاتی از جمله: ترویج و تشویق کارآفرینی در میان همه بخشها و دپارتمانها با اشتراک‌گذاری چشم‌اندازی مشترک؛ توسعه ظرفیت رهبری به منظور افزایش انعطاف‌پذیری؛ تضمین استقلال مالی از طریق خلق منابع مالی متنوع و متعدد، علاوه بر منابع مالی دولتی به منظور تضمین حفظ استقلال و پیشگیری از تجاری‌سازی مطلق (به معنای انتخاب فعالیتها و به خطر نیافتادن مأموریت‌های اصلی و کیفیت فعالیتها)؛ توسعه اشکال گوناگون شراکت و پیوند با دانش‌آموختگان و دنیای بیرون از سیستم با هدف انتقال دانش و فناوری؛ توسعه دارایی‌های فکری؛ فراهم‌سازی فرصت یادگیری مادام‌العمر؛ بازیابی شهرت از طریق کمک به حل مسائل محیط، کمک به توسعه اقتصادی منطقه‌ای و انطباق با محیط در حال تغییر؛ داشتن جهت‌یابی به سمت آینده و آگاه بودن از آن (پرکا، 2011) را ایجاد کند.

### 2. قابلیت عاطفی<sup>2</sup> سازمان

اصطلاح عاطفه (هیجان) به ارتباط معنادار و پر احساس مبالغه‌آمیز و به حالات درونی مرتبط با احساساتی مانند عشق، تنفر، شجاعت، شهامت، ترس، شادی، مسرت، خوشی، لذت، غم، غصه، اندوه، نفرت و انزجار اشاره می‌کند (پرفسکی،<sup>3</sup> 2006: 28). عواطف ذاتاً مفهومی در سطح فردی‌اند؛ اما متون رفتار سازمانی و مدیریت استدلال کردند که یک سازمان علاوه بر افرادش، می‌تواند از عواطف برخوردار باشد و عواطف اعضایش را برای انجام کارها و اقدامها به نحو کارآمدی مدیریت کند (رافالی و ورلین،<sup>4</sup> 2001: 20). بنابر این، توانایی سازمان برای تصدیق و تأیید، شناخت، نظارت، تشخیص و توجه به عواطف اعضایش با عنوان قابلیت عاطفی سازمان تعریف شده است. (های، 1999: 327)

طبق نظریه روان‌شناسی اجتماعی خلاقیت (آمایل، 1983؛ نقل از: الفینین،<sup>5</sup> 2007)، نظریه‌های انگیزش کاری (لاک و لاسم،<sup>6</sup> 2004) و نظریه ساختارگرایی اجتماعی عواطف (فیه‌مان،<sup>7</sup> 1993)، قابلیت عاطفی سازمان می‌تواند: الف) عواطف کارکنان را برای افزایش خلاقیت سازمانی هدایت کند؛ زیرا انگیزش و دوگیری کارکنان بدون پیوند عاطفی برای کار کردن و زمینه‌کاری ممکن نیست (آشفورس و هامفری،<sup>8</sup> 1995: 100). ب) مجموعه متنوعی از عواطفی را هماهنگ و جذب کند که کارکنان برای کل سازمان به نمایش می‌گذارند. ج) به مدیران برای ارزیابی و فهم دقیق و صحیح و به هنگام عواطف کارکنان، رضایت یا عدم رضایت، غم و غصه و اندوه، ناخشنودی و عدم موفقیت آنها و جهت‌دهی

1. Blenker, Dreisler & Kjeldsen

2. Emotional Capability

3. Perlovsky

4. Rafaeli & Worline

5. Elfenbein

6. Lock & Latham

7. Fineman

8. Ashforth & Humphrey

عواطف منفی و حمایت از عواطف مثبت به منظور شناسایی مسائل، به نحوی شایسته کمک می‌کند و به آنها امکان می‌دهد که راه‌های مقبول و بدیع برای حل آنها پیدا کنند (ژو و گورگ،<sup>1</sup> 2003: 545). قابلیت عاطفی سازمان، ضمنی است و یک شایستگی است که برای زندگی روزانه سازمان حیاتی می‌باشد. این قابلیت در سیستم اجتماعی گروهی از افراد، روابط/تعاملات و شبکه‌ها/تجارب مشترکشان درونی‌سازی می‌شود و در گستره فرایندهای تعاملی و ارتباطی سازمان (های، 1999: 330) و نیز در هنجارها و امور روزمره سازمان در ارتباط با احساسات آشکار می‌شود (شین،<sup>2</sup> 1992: 50). های (1999)، قابلیت عاطفی سازمان را به وسیله شش پویایی عاطفی (پویایی تشویق، پویایی ابراز آزادانه عواطف، بازیگوشی، تجربه عواطف، وفاق و سازش بین عواطف متضاد، احساس تعلق) توصیف می‌کند. سازمان با این شش پویایی می‌تواند فرایندها و سازوکارهایی مانند امور روزمره سازمانی، فرهنگ و مدیران را شناسایی کند که عواطف را برمی‌انگیزانند، تسخیر و القا می‌کنند، یا فرا می‌خوانند و تعبیر، برداشتها و معانی مشترک و مشهودی از عواطف را در سازمان پرورش می‌دهند.

### 3. چابکی راهبردی

اصطلاح چابکی راهبردی بعد از ورود به حوزه پژوهش در اواخر دهه 1990 (براون و ایزنهارت،<sup>3</sup> 1998؛ هامل و والیکانگاس،<sup>4</sup> 2003؛ هامل، 2007) و کاربرد آن برای اولین بار توسط دوز و کاسونین (2008) در حوزه آکادمیک، توجه پژوهشگران و اندیشمندان تجربه‌گرا و نیز مدیران اجرایی ارشد سازمانها را برای کسب مزیت رقابتی در محیط فرا رقابتی قرن اخیر به خود جلب کرده است. براون و ایزنهارت (1998) بیان کردند سازمانهای گرفتار شده یا سازمانهای گرفتار نشده در یکی از دامهای آشوب و بوروکراتیک، کوشش می‌کنند تا بین این دو دام، از طریق یافتن مناسب‌ترین مکان بر طیف آشوب - ساختار و ایجاد پتانسیل در خود برای حفظ ماندگاری، بدون ساقط شدن و گرفتار شدن در یکی از این دو دام، تعادل ایجاد کنند. ماندگاری بر حاشیه آشوب بدین معناست که سازمانها باید فعالانه تغییر را دنبال کنند، به انواع کندوکاوهای کم‌هزینه برای درک خاستگاه پدیداری کارهای بزرگ مبادرت ورزند و ضمن توجه به گذشته و یادگیری و بهره‌مندی از آن، روی زمان حال تمرکز کنند و در حد نیاز از هم‌افزایی حاصل از همکاری‌های بین کسب و کارها محتاطانه استفاده کرده و برای چابک‌سازی راهبردی خود اقدام کنند و از گرفتار شدن در دو دام همکاری بسیار زیاد و همکاری بسیار اندک، اجتناب ورزند.

هامل و والیکانگاس (2003) و هامل (2007) با به کارگیری «تاب‌آوری»<sup>5</sup> راهبردی برای توصیف چابکی راهبردی سازمانها، مطرح می‌کنند که سازمانهای بزرگ در امر بازسازی خود ناموفق‌اند؛ زیرا گمان می‌کنند الگوهای کسب و کار، فعالیت‌هایی‌اند که انجام می‌شوند و نیازی به تغییر ندارند! در حالی که محیط به‌طور برجسته و با سرعت فزاینده‌ای

---

1. Zhou & George  
2. Schein  
3. Brown & Eisenhardt  
4. Hamel & Valikangas  
5. Resilience

#### 243 اثر قابلیت‌های چابکی راهبردی و عاطفی سازمان بر کارآفرینی‌گرایی دانشگاه

در حال تغییر است و برای افراد و سازمانها چالش انطباق‌پذیری ایجاد می‌کند. این سازمانها با الگوهای کسب و کار منسوخ شده در پشت منحنی تغییر بازمی‌مانند (هامل، 2007: 38). از منظر هامل و والیکانگاس (2003)، یکی از اهداف سازمانهای سازگار، ایجاد سازمانی است که قادر به بازسازی مستمر خود به شیوه خودانگیخته، بدون ایجاد آسیب و ضرر و زیان باشد. از این رو، «استواری» جایگزین «تاب‌آوری» شده، از آن به عنوان «توانایی نوشوندگی پویای الگوهای کسب و کار و توانایی راهبردی کسب و کار» نام برده می‌شود. بنابر این، سازمان منعطف، سازمانی است که همواره به جای دفاع از گذشته‌اش، به دنبال ساخت آینده‌اش است. دوز و کاسونن (2008؛ 2010) چابکی راهبردی را ابزار بقای سازمانها در بازارهای توصیف شده با رشد وابستگی متقابل نظام‌مند و تغییرات سریع، برآیند ضرب هندسی سه قابلیت پویای یک سازمان (حساسیت راهبردی، روانی؛ سیالی منابع<sup>1</sup> و تعهد جمعی/وحدت رهبری) و به عنوان واکنش به تغییرات سریع و پیچیده‌تر می‌نگرند. از دیدگاه آنان، چابکی راهبردی یک سازمان در پرتو ایجاد تعادل در بین سه قابلیت مذکور تحقق پیدا می‌کند و عدم توجه متعادل به یک قابلیت می‌تواند اثرات جانبی زیان‌آوری بر سایر قابلیت‌ها داشته باشد. در مجموع، این پژوهشگران اتفاق نظر دارند که چابکی راهبردی عبارت است از: توانایی اصلاح یا بازآفرینی پویای سازمان و راهبردهای آن به موازات وقوع تغییر در محیط کسب و کار. (هامل و والیکانگاس، 2003؛ دوز و کاسونن، 2008)

#### 4. تبیین فرضیه‌ها و الگوی مفهومی پژوهش

##### الف) رابطه بین چابکی راهبردی و قابلیت عاطفی سازمانی دانشگاه

پژوهشگران زیادی تأکید کرده‌اند که رمز موفقیت در محیط به سرعت در حال تغییر و فرارقابلی کسب و کار امروز، برخورداری هر سازمان/ نهادی از قابلیت چابکی راهبردی است (مورگان و پیج،<sup>2</sup> 2008: 158). آنان در تعریف عمومی واژه چابکی، به منابع انسانی و مدیریت آموزش‌دیده و در تعریف چابکی راهبردی به طور خاص، به وحدت رهبری یا تعهد جمعی در تیم مدیریت سازمان و سطوح مختلف مدیریت در سازمان (خورشید و همتی، 2013) توجه کرده‌اند. به علاوه، لوئیس و همکاران<sup>3</sup> (2014) بیان کردند که چابکی راهبردی ذاتاً متناقض است و تناقضهایی مانند ثبات/ انعطاف‌پذیری، رویه‌های روزمره/ رویکردهای جدید و تعهد/ تغییر را فرا می‌خواند. بنابر این، راهبردی بودن دانشگاه به تعهد پایدار و چشم‌انداز آینده‌اش بستگی دارد که نیازمند فرایندهای برنامه‌ریزی رسمی و روزمره است؛ اما چابک بودن، نیازمند انطباق‌پذیری و چالاکی و مستلزم استفاده از رویکردهای برایندی تصمیم‌گیری و جدید بر حسب نیاز است. لذا این تقاضاهای رقیب و چالشهای حاصل از آنها به علت اهمیت‌شان، سبب برانگیختن عواطف و تولید واکنشهای عاطفی از سوی منابع انسانی سازمان می‌شوند. بنابر این، استدلال می‌شود که چابک‌سازی راهبردی دانشگاه مبین نوعی تغییر راهبردی است و طبق متون مدیریت تغییر، تغییر ذاتاً عاطفی است و طیف گسترده‌ای از انواع عواطف و احساسات را در افراد تولید می‌کند (جردن،<sup>4</sup> 2005: 460). در واقع؛ عواطف به عنوان الگوهای اجتماعی -

1. Resource Fluidity  
2. Morgan & Page  
3. Lewis, Andriopoulos & Smith  
4. Jordan

فرهنگی تجربه و رفتار، در روابط اجتماعی به دست می‌آیند، اعتباریابی می‌شوند و کار می‌کنند و دقیقاً در باورها، هنجارها و ارزشها تثبیت می‌شوند. این عواطف، جایگاه یک فرد/ یک گروه را با توجه به یک موقعیت/ یک رخداد بر حسب ارزشهای مهم تعیین می‌کنند و نماینده نمادین ارزشها، استانداردها و انتظارات فرد به دیگران اند (کیفر و مولر،<sup>1</sup> 2003: 4). به همین ترتیب، موفق‌ترین برنامه‌های تغییر، آشکار کردند که سازمانهای بزرگ با افرادشان از طریق ارزشهای مقبول آنها پیوند پیدا کردند و آن ارزشها مبنای باورها و احساسات اند (دوک،<sup>2</sup> 1993: 113). از این رو، تغییرات در پرتو رهبری اثربخش و پذیرش اعضای یک سیستم با موفقیت تحقق پیدا می‌کند. بنابر این، فرضیه اول پژوهش به شرح ذیل تدوین می‌شود:

فرضیه اول: چابکی راهبردی دانشگاه بر قابلیت عاطفی سازمانی دانشگاه تأثیر دارد.

#### ب) رابطه بین قابلیت عاطفی سازمانی دانشگاه و کارآفرینی گرایي دانشگاه

عواطف یکی از عناصر مهم در کمک به کارآفرینان موفق برای اجرای فرایند تصمیم‌گیری عقلایی علاوه بر فرایند نوآوری است (شیندیوت و همکاران،<sup>3</sup> 2006: 351). ضمن اینکه کارآفرینی اغلب مملو از شور و هیجان و انرژی و خلاقیت به واسطه کشف، خلق و برانگیختن فرصت و فرایندی بسیار چالش‌برانگیز است. همچنین تجربه کارآفرینی، تجربه‌ای توأم با عدم اطمینان، ابهام و استرس است (نگاه و صالح،<sup>4</sup> 2015). شواهد بسیاری بر نقش حیاتی عواطف در تسهیل موفقیت کسب و کارهای نوپدید (بارون و مارکن،<sup>5</sup> 2003: 45) و تعیین موفقیت یا شکست کسب و کارها (شپرد،<sup>6</sup> 2004: 277) تأکید کرده‌اند. برای مثال؛ فو و همکاران<sup>7</sup> (2009)، درک و فهم روابط بین عواطف کوتاه‌مدت و بلندمدت و کوششهای کارآفرینی و بارون (2008)، اهمیت عواطف در همه مراحل فرایند کارآفرینی، به ویژه مراحل شناخت و ارزیابی فرصتهای کارآفرینی و راه‌اندازی یک کسب و کار را برجسته کرده‌اند. بارون بیان می‌کند که عواطف در کل و هوش عاطفی به طور خاص، بر موقعیتهای کارآفرینی و تعاملات اجتماعی مانند مذاکره، کسب و سازماندهی منابع، شناسایی و بهره‌برداری از فرصتها، مدیریت استرس، کسب و حفظ مشتریان و رهبری اثر می‌گذارند. او خاطر نشان می‌سازد که عواطف مثبت می‌توانند خلاقیت کارآفرینی، از جمله شناخت فرصتها را بهبود دهند و بر توانایی کارآفرین برای تبدیل تجارب گذشته به راه‌های جدید از طریق پردازش اکتشافی یا رفتاری و برخورد اثربخش و کارا نسبت به استرس و استقامت و پشتکار تأثیر بگذارند (بورن،<sup>8</sup> 2010: 57). لذا با توجه به پژوهشهای انجام‌شده درباره عواطف در سطح فردی، و اثر عواطف بر کارآفرینی فردی، شرکتی، کارآفرینی گرایي، کارآفرینی راهبردی و نوجویی (زامپتاکیس و همکاران،<sup>9</sup> 2009: 614؛ نقایی و بهادری، 2012: 124؛ کاردون و همکاران، 2005: 43) و نیز طبق دیدگاه برخی

1. Kiefer & Muller

2. Duck

3. Schindehutte, Morris & Allen

4. Ngah & Salleh

5. Baron & Markman

6. Shepherd

7. Foo, Uy & Baron

8. Boren

9. Zampetakis, Kafetsios, Bouranta, Dewett & Moustakis



## 245 اثر قابلیت‌های چابکی راهبردی و عاطفی سازمان بر کارآفرینی‌گرایی دانشگاه

نظریه پردازان مبنی بر برخورداری سازمانها از عواطف (رافائلی و ورلین، 2001؛ آگگون و همکاران، 2009<sup>1</sup>)، فرضیه دوم به صورت ذیل تدوین می‌شود:

فرضیه دوم: قابلیت عاطفی سازمانی دانشگاه بر کارآفرینی‌گرایی دانشگاه تأثیر دارد.

### ج) رابطه بین چابکی راهبردی دانشگاه و کارآفرینی‌گرایی دانشگاه

مفهوم چابکی در مدیریت راهبردی ریشه ژرفی دارد (سامامورثی و همکاران، 2003: 240). قلب مدیریت راهبردی خلق ثروت است؛ چنان که کارآفرینی با خلق ثروت ارتباط دارد (دراکر، 1998<sup>3</sup>؛ شانه و ونکاتارامان، 2000). متون پژوهش مرتبط با چابکی بیان می‌کنند که چابکی برای موفقیت کارآفرینی ضروری است.<sup>4</sup> این متون نشان دادند که ویژگی‌های چابکی: «تأکید بر نتایج» و «زمینه‌گرا بودن» به ترتیب بر شاخصهای نوجویی و خلق ارزش و رقابت‌جویی پرخاشگرانه و تهاجمی کارآفرینی تمرکز دارند. (ماچریدیس، 2009: 8)

سازاک<sup>6</sup> (2015) با بررسی رفتار کارآفرینی، مطرح می‌کند که چابکی یک مؤلفه مهم کارآفرینی است و فعالیت‌های کارآفرینی اساساً بر توانایی بسیج منابع ضروری به منظور کسب مزیت از فرصت‌های محیطی استوار است. از نظر وی، یک سازمان چابک باید کفایت منابعش را ارزیابی کند، منابع مهم خود را در درون بسازد یا این منابع را از بیرون کسب کند. این ارزیابی مستلزم استفاده اهرمی از دانش و شایستگی‌های شرکای مهم کسب و کار از طریق ایجاد شبکه‌های راهبردی یا ایجاد شراکت با هدف بهبود قابلیت‌های اعضای شبکه یا شراکت است. او از پنج بُعد کارآفرینی‌گرایی (نوجویی، پرخاشگری رقابتی، فعالانه اقدام کردن، استقلال، خطرپذیری) با عنوان «ارتباط چابکی» نام می‌برد.

دونالد سول و بن بریانت<sup>7</sup> (2006)، چابکی راهبردی را توانایی غنیمت شمردن و قاپیدن فرصتهایی می‌دانند که لازمه شروع فعالیت کارآفرینی در سازمانهاست و رقبا درصدد شکار آنهایند. از این رو، کسب و کارهای چابک به لحاظ راهبردی می‌توانند هزاران فرصت کوچکی را شکار کنند که سایر کسب و کارها، آن فرصتها را از دست می‌دهند.

اشنایدر و اسپیت<sup>8</sup> (2012) با تمرکز بر قابلیت‌های تواناساز کاوش فرصت در درون زمینه ابداع مدل کسب و کار، یک تعریف عملیاتی زمینه‌محور از چابکی راهبردی با عنوان «تواناساز ابداع مدل کسب و کار» ارائه کردند. طبق این تعریف، قابلیت‌های مشخصی، بر تشخیص و ارزیابی و اقدام بر اساس فرصتها تأثیر مثبت می‌گذارند. دوز و کاسونز (2010: 371) دریافتند که نوسازی و دگرگون‌سازی الگوی کسب و کار یکی از نتایج اصلی چابکی راهبردی

1. Akgun, Keskin & Byrne

2. Sambamurthy, Bharadwaj & Grover

3. Drucker

4. Agility in Turbulent Times: [http://www.colonialtdc.com/images/THINKAGILE\\_Chapter\\_1.pdf](http://www.colonialtdc.com/images/THINKAGILE_Chapter_1.pdf)

5. Macheridis

6. Sajdak

7. Sull & Bryant

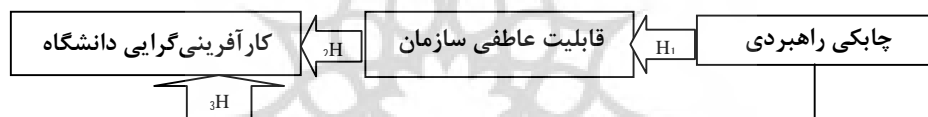
8. Schneider & Spieth

است. آنها مطرح کردند که حساسیت راهبردی به شرکتها امکان می‌دهد تا فرصتها را برای الگوهای کسب و کار جدید شناسایی کنند و نسبت به نیاز به‌هنگام نوسازی و دگرگون‌سازی الگوهای کسب و کار موجود حساس باشند.

سانتالا<sup>1</sup> (2009) در مطالعه‌اش بر چابکی راهبردی در شرکتهای دانش‌بنیان گزارش داده است: چابکی راهبردی را می‌توان به عنوان توازن بین دو منتهی‌الیه چابک بودن شرکتهای کوچک تحت رهبری یک کارآفرین و راهبردی بودن مؤسسات بزرگ ساختاریافته به شیوه سلسله‌مراتبی تعریف کرد که یافتن مکان بهینه روی این طیف، به نوع شرکت بستگی دارد. در واقع؛ برخی شرکتهای ماهیتاً چابک‌اند و نیاز دارند راهبردی‌تر شوند و برخی دیگر، ماهیتاً راهبردی‌اند و نیاز دارند چابک‌تر شوند. بنابر این، فرضیه سوم به صورت ذیل تدوین می‌شود:

فرضیه سوم: چابکی راهبردی دانشگاه بر کارآفرینی‌گرایی دانشگاه تأثیر دارد.

به استناد پژوهشهای پیشین و تدوین فرضیه‌های پژوهش، می‌توان الگوی مفهومی پژوهش را در قالب شبکه‌ای از روابط بین متغیرهای پیش‌بین (مستقل)، میانجی و ملاک (وابسته) ترسیم کرد (شکل 1). طبق این الگو، قابلیت چابکی راهبردی، نقش متغیر پیش‌بین؛ قابلیت عاطفی سازمان، نقش متغیر میانجی و کارآفرینی‌گرایی، نقش متغیر ملاک را ایفا می‌کنند.



شکل 1: الگوی مفهومی پژوهش (ترسیم شده توسط پژوهشگر)

### ج) روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه در نظر دارد اثر چابکی راهبردی را بر قابلیت عاطفی سازمانی و کارآفرینی‌گرایی و نیز اثر قابلیت عاطفی سازمان را بر کارآفرینی‌گرایی دانشگاه بررسی کند. روش پژوهش، توصیفی-همبستگی است. از طریق شیوه توصیفی، وضعیت متغیرهای پژوهش در نمونه مورد مطالعه بررسی و از طریق روش همبستگی، رابطه میان متغیرها بر اساس هدف تحقیق آزمون و تحلیل می‌شود. برای آزمون روابط میان متغیرها، از تحلیل همبستگی دو متغیره و برای آزمون فرضیه‌ها و الگوی مفهومی پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است.

جامعه آماری پژوهش را مدیران و کارکنان و اساتید دانشگاههای دولتی شهرهای قم و کاشان تشکیل می‌دهند که با برآورد تقریبی از حجم جامعه آماری طبق جدول نمونه‌برداری کرجسی و مورگان و کوهن (سکاران، 2002: 333)، حجم نمونه برای انجام پژوهش معادل با 341 نفر تعیین شد؛ اما برای رعایت «قاعده مورد به گویه» طبق توصیه هاینر و

1. Santala  
2. Sekaran

## 247 اثر قابلیت‌های چابکی راهبردی و عاطفی سازمان بر کارآفرینی‌گرایی دانشگاه

همکاران<sup>1</sup> (2006)، با ملاحظه نسبت حداقلی پنج به یک، تعداد نمونه بر حسب حاصل ضرب تعداد سؤالات پرسشنامه در عدد پنج، 380 نفر تعیین شد. با توجه به پیش‌بینی عدم بازگشت یا مخدوش بودن تعدادی پرسشنامه‌ها از سوی پاسخگویان، 600 پرسشنامه در بین مدیران و کارکنان و اساتید دانشگاه‌های مورد مطالعه توزیع و در نهایت 585 پرسشنامه جمع‌آوری شد. پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده از نظر مخدوش نبودن (نداشتن گزینه‌های بدون پاسخ یا دو پاسخی) بررسی و 13 عدد از آنها حذف شدند و در کل، 572 پرسشنامه (پردیس فارابی وابسته به دانشگاه تهران: 110، دانشگاه حضرت معصومه: 25، دانشگاه قم: 110، دانشگاه صنعتی قم: 100 و دانشگاه کاشان: 227) مبنای تحلیل داده‌ها، آزمون فرضیه‌ها و الگوی مفهومی پژوهش قرار گرفتند. با این حجم نمونه، نسبت مورد به یک در این مطالعه، معادل هشت به یک است.

برای سنجش سازه قابلیت عاطفی سازمان، از مقیاس توسعه‌یافته توسط آنگون و همکاران (2009) استفاده شده است. این مقیاس از 18 گویه تشکیل شده و اعتبار و روایی آن در مطالعات پیشین (آنگون و همکاران، 2009؛ خورشید و پاشازاده، 2013) تأیید شده است. این مقیاس، ابعاد پویایی‌های عاطفی تشویق (3 گویه)، آزادی عواطف (3 گویه)، بازیگوشی (3 گویه)، تجربه کردن (4 گویه)، سازش و وفاق (3 گویه) و احساس تعلق به سازمان (2 گویه) را اندازه‌گیری می‌کند. مقیاس سنجش سازه کارآفرینی‌گرایی از پژوهش هاقس و مورگان<sup>2</sup> (2007) اقتباس شده است، اما مقیاس توسعه‌یافته توسط آنها، برای زمینه دانشگاه‌ها تعدیل و متناسب شد. این مقیاس، ابعاد خطرپذیری (3 گویه)، نوجویی (3 گویه)، فعالانه عمل کردن (3 گویه)، ستیزه‌جویی رقابتی (3 گویه) و استقلال (6 گویه) را می‌سنجد. برای سنجش سازه چابکی راهبردی با استفاده از ادبیات چابکی راهبردی، مقیاسی مشتمل بر 34 گویه توسعه داده شد. این مقیاس، سه بعد حساسیت راهبردی مبتنی بر شناخت و بصیرت (16 گویه)، تعهد جمعی تیم مدیریت ارشد (12 گویه) و روانی و سیالی منابع با آرایش مجدد و تسهیم منابع (6 گویه) را می‌سنجد. با تلفیق این سه مقیاس، پرسشنامه‌ای مشتمل بر 70 گویه تنظیم و آماده شد. همه گویه‌های این پرسشنامه با استفاده از مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت، از بسیار موافقم (5) تا بسیار مخالفم (1) درجه‌بندی شدند. روایی سازه، روایی همگرایی و واگرایی مقیاس‌های سنجش سازه‌های پژوهش، طبق مدل‌های اندازه‌گیری و رویه‌های توصیه شده توسط فورنل و لارکر<sup>3</sup> (1981) و نیز اعتبار و سازگاری درونی آنها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ و اعتبار ترکیبی (CR) سنجیده شدند.

### د) تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

قبل از آزمون فرضیه‌ها و الگوی مفهومی پژوهش، روایی و پایایی ابزارهای سنجش بررسی شد. برای بررسی روایی مقیاس‌های سنجش سازه و چند بعدی بودن متغیرهای مکنون پژوهش، از تحلیل عامل تأییدی استفاده شد. بر اساس

1. Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham

2. Hughes & Morgan

3. Fornell & Larcker

نتایج (جدول 1)، شاخصهای برازندگی (RFI, IFI, CFI, NNFI, NFI) به دست آمده از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم، در طیف 0/91 تا یک قرار دارند که بیشتر از سطح آستانه توصیه شده در متون است (0/90) و نشان می‌دهند مدل‌های اندازه‌گیری سازه‌های پژوهش، از سطح برازندگی بسیار خوبی برخوردارند. به علاوه، مقدار RMSEA به دست آمده از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم، در طیف 0/020 تا 0/030 قرار دارد که کمتر از مقدار توصیه شده در متون تحقیق است (0/05) و بر برازش خوب مدل دلالت دارد (هایر و همکاران، 2006: 85)؛ در حالی که مقدار RMSEA بیشتر از 0/05 و کمتر از 0/08، مبین برازش نسبتاً خوب است (مین و منتزر،<sup>1</sup> 2004: 78). همچنین مقدار کمتر از 3 برای  $X^2/df$ ، مبین برازش مناسب و خوب داده‌ها به وسیله مدل‌های اندازه‌گیری سازه‌های پژوهش است.

اعتبار و سازگاری درونی سازه‌های پژوهش با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. بر اساس نتایج (جدول 2)، آلفای کرونباخ برای قابلیت عاطفی سازمانی (0/87)، کارآفرینی‌گرایی دانشگاه (0/86) و چابکی راهبردی (0/93) بیش از مقدار توصیه شده در متون (0/70) است که بر اعتبار و سازگاری درونی مقیاسهای اندازه‌گیری سازه‌های تحقیق دلالت دارد. اعتبار ترکیبی سازه‌های پژوهش طبق رویه هایر و همکاران (1998) محاسبه شد. طبق نتایج (جدول 2)، اعتبار ترکیبی سازه‌های پژوهش در طیف 0/94 تا یک قرار دارد که بیشتر از مقدار توصیه شده (0/7) در متون است (گارسیا مورالز و همکاران،<sup>2</sup> 2008: 208) و بر سازگاری درونی سازه‌های تحقیق دلالت دارد.

روایی همگرایی و واگرایی سازه‌های تحقیق طبق رویه فورنل و لارکر (1981) محاسبه شد. در این رویه، اگر مقدار متوسط واریانس استخراج شده برای هر سازه معادل با/یا بیشتر از 0/50 یا واریانس کل باشد، روایی همگرایی برقرار است. چنان که نتایج نشان می‌دهند (جدول 2)، مقادیر متوسط واریانس استخراج شده برای همه سازه‌های تحقیق در محدوده 0/82 تا 0/92 قرار دارند که بیشتر از مقدار توصیه شده در متون تحقیق (0/50) و مبین روایی همگرایی سازه‌های تحقیق است. در خصوص روایی واگرایی سازه‌های تحقیق نیز اگر مقدار جذر (ریشه مربع) متوسط واریانس استخراج شده برای هر سازه از مقدار ضریب همبستگی بین هر زوج سازه بیشتر باشد، روایی واگرایی برقرار است. طبق نتایج (جدول 5)، مقادیر جذر متوسط واریانس استخراج شده برای سازه‌های پژوهش در طیف 0/92 تا 0/96 قرار دارند که از ضرایب همبستگی بین زوج سازه‌ها بیشتر است و بر وجود روایی واگرایی بین سازه‌های پژوهش دلالت دارد.

1. Min & Mentzer

2. Garcia-Morales, Matias-Reche & Hurtado-Torres

اثر قابلیت‌های چابکی راهبردی و عاطفی سازمان بر کارآفرینی‌گرایی دانشگاه ♦ 249

جدول 1: شاخصهای برازندگی مدل‌های اندازه‌گیری سازه‌های پژوهش

مرتب	X <sup>2</sup>	df	X <sup>2</sup> /df	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	IFI	RFI	GFI
<b>قابلیت عاطفی سازمانی</b>										
اول	125/53	101	1/24	0/021	0/98	0/99	1	1	0/97	0/98
دوم	137/67	108	1/27	0/022	0/98	0/99	1	1	0/97	0/97
<b>چابکی راهبردی</b>										
اول	584/94	403	1/45	0/028	0/98	0/99	0/99	0/99	0/97	0/94
دوم	634/24	416	1/52	0/030	0/97	0/99	0/99	0/99	0/97	0/94
<b>کارآفرینی‌گرایی</b>										
اول	140/21	96	1/46	0/028	0/98	0/99	0/99	0/99	0/96	0/97
دوم	116/25	94	1/23	0/020	0/98	0/99	0/99	0/99	0/97	0/98

جدول 2: میانگین و انحراف معیار متوسط واریانس استخراج شده (AVE)، اعتبار ترکیبی (CR) ضریب آلفای کرونباخ (α)

سازه تحقیق	میانگین	انحراف	α	CR	AVE	سازه تحقیق	میانگین	انحراف	α	CR	AVE
چابکی راهبردی	3/33	0/55	0/93	1	0/88	احساس تعلق	3/43	0/78	0/50	0/90	0/84
تعهد جمعی	3/31	0/61	0/84	0/99	0/88	تشویق عاطفه	3/24	0/85	0/78	0/98	0/93
حساسیت راهبردی	3/32	0/60	0/87	0/99	0/88	کارآفرینی‌گرایی	3/28	0/55	0/86	0/99	0/89
سیالی منابع	3/38	0/66	0/75	0/98	0/89	استقلال	3/10	0/68	0/73	0/96	0/89
قابلیت عاطفی	3/27	0/56	0/87	0/99	0/89	سبزه‌جویی	3/32	0/73	0/56	0/95	0/87
وفاق عاطفی	3/29	0/74	0/65	0/97	0/90	نوجویی	3/40	0/79	0/69	0/97	0/91
ابراز آزادانه عاطفه	3/20	0/77	0/60	0/94	0/86	فعالانه عمل کردن	3/34	0/72	0/55	0/96	0/88
بازیگوشی عاطفی	3/17	0/78	0/65	0/96	0/90	خطرپذیری	3/39	0/77	0/70	0/97	0/91
تجربه عاطفه	3/30	0/69	0/67	0/97	0/89						

میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین سازه‌های پژوهش محاسبه شدند. طبق نتایج آماره توصیفی (جدول 2)، از بین ابعاد قابلیت عاطفی سازمانی؛ پویایی احساس (3/43) و پویایی بازیگوشی (3/17) به ترتیب، بیشترین و کمترین امتیاز میانگین را به خود اختصاص داده‌اند. از بین ابعاد کارآفرینی‌گرایی؛ نوجویی (3/40) و استقلال (3/10) به ترتیب، بیشترین و کمترین امتیاز میانگین را کسب کرده‌اند. از بین ابعاد چابکی راهبردی؛ سیالی منابع (3/38) و تعهد جمعی (3/31) به ترتیب، بیشترین و کمترین امتیاز را به دست آوردند. به علاوه، امتیاز میانگین سازه قابلیت عاطفی سازمان: 3/27، کارآفرینی‌گرایی دانشگاهها: 3/28 و چابکی راهبردی: 3/33 است.

نتایج تحلیل همبستگی بین سازه‌های پژوهش (جدول 3) نشان می‌دهند که ضریب همبستگی بین ابعاد کارآفرینی‌گرایی و ابعاد قابلیت عاطفی سازمان در طیف 0/25-0/53، ضریب همبستگی بین ابعاد کارآفرینی‌گرایی با ابعاد چابکی راهبردی در طیف 0/38-0/57 و ضریب همبستگی ابعاد عاطفی سازمان با ابعاد چابکی راهبردی در

طیف 0/40-0/59 قرار دارد که در سطح  $\alpha=0/01$  معنادارند. به علاوه، ضریب همبستگی قابلیت عاطفی سازمان با کارآفرینی گرای (0/74) و چابکی راهبردی (0/78)، و ضریب همبستگی چابکی راهبردی با کارآفرینی گرای (0/72) در سطح  $\alpha=0/01$  مثبت و معنادارند.

جدول 3: ضرایب همبستگی بین سازه‌های پژوهش

سازه‌های تحقیق	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. خطرپذیری	(0/95)	0/49	0/47	0/37	0/52	0/43	0/34	0/42	0/36
2. نوجویی	(0/95)		0/47	0/43	0/46	0/53	0/34	0/47	0/38
3. فعالانه عمل کردن	(0/94)		0/48	0/39	0/42	0/37	0/42	0/42	0/43
4. ستیزه‌جویی رقابتی			(0/93)	0/36	0/42	0/28	0/40	0/25	0/25
5. استقلال				(0/94)	0/50	0/48	0/50	0/40	0/40
6. پویایی تشویق عاطفه					(0/96)	0/40	0/53	0/49	0/49
7. پویایی آزادی عواطف						(0/93)	0/50	0/40	0/40
8. پویایی بازیگوشی							(0/95)	0/51	0/51
9. پویایی تجربه کردن								(0/94)	0/40

\*\* در سطح  $\alpha = 0/01$  دو دامنه، همبستگی بین سازه‌ها معنادار است. مقادیر روی قطر (درون پرانتزها) مبین ریشه مربع (جذر) متوسط واریانس استخراج شده است.

ادامه جدول 3: ضرایب همبستگی بین سازه‌های پژوهش

سازه‌های تحقیق	10	11	12	13	14	15	16	17
1. خطرپذیری	0/39	0/27	0/45	0/48	0/49	0/75	0/50	0/54
2. نوجویی	0/42	0/36	0/54	0/57	0/55	0/74	0/57	0/62
3. فعال عمل کردن	0/39	0/37	0/47	0/50	0/51	0/71	0/54	0/56
4. رقابت جویی ستیزه‌جویانه	0/37	0/35	0/45	0/42	0/38	0/67	0/46	0/46
5. استقلال	0/41	0/43	0/52	0/48	0/46	0/82	0/61	0/55
6. پویایی تشویق عاطفه	0/46	0/36	0/58	0/59	0/55	0/62	0/76	0/63
7. پویایی آزادی عواطف	0/40	0/40	0/40	0/48	0/42	0/50	0/70	0/49
8. پویایی بازیگوشی	0/44	0/43	0/56	0/59	0/51	0/60	0/79	0/61
9. پویایی تجربه عاطفه	0/47	0/34	0/50	0/56	0/54	0/50	0/76	0/60
10. پویایی وفاق عواطف	(0/95)	0/47	0/53	0/54	0/51	0/53	0/73	0/58
11. پویایی احساس تعلق	(0/92)	0/46	0/44	0/44	0/46	0/49	0/63	0/50
12. سیالی منابع		(0/94)	0/67	0/67	0/61	0/66	0/69	0/79
13. تمهد جمعی			(0/94)	0/74	0/74	0/66	0/74	0/92
14. حساسیت راهبردی				(0/94)	0/64	0/64	0/68	0/93
15. کارآفرینی گرای					(0/94)	0/74	0/74	0/72
16. قابلیت عاطفی سازمانی						(0/94)	0/78	0/78
17. چابکی راهبردی							(0/94)	0/94

\*\* در سطح  $\alpha = 0/01$  دو دامنه، همبستگی بین سازه‌ها معنادار است. مقادیر روی قطر (درون پرانتزها) مبین ریشه مربع (جذر) متوسط واریانس استخراج شده است.

### 1. آزمون فرضیه‌ها و الگوی مفهومی پژوهش

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. چنان که نتایج نشان می‌دهند (جدول 4 و شکل 2)، شاخصهای برازندگی ( $RMSEA=0/032$ ،  $AGFI=0/96$ ،  $GFI=0/98$ ،  $RFI=0/99$ )

اثر قابلیت‌های چابکی راهبردی و عاطفی سازمان بر کارآفرینی‌گرایی دانشگاه ♦ 251

ساختاری، بر برازش بسیار خوب مدل دلالت دارد. طبق این نتایج (جدول 4)، چابکی راهبردی بر قابلیت عاطفی سازمان ( $\beta=0/89$ ،  $t=17/67$ ،  $II<0/01$ ) و کارآفرینی‌گرایی سازمانی ( $\beta=0/31$ ،  $t=2/69$ ،  $II<0/01$ )، و قابلیت عاطفی سازمان بر کارآفرینی‌گرایی سازمان ( $\beta=0/62$ ،  $t=5$ ،  $II<0/01$ ) به شیوه مثبت و مستقیم در سطح معناداری  $\alpha=0/01$  تأثیر معناداری دارد. در مجموع، نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری از سه فرضیه 1، 2 و 3 پژوهش حمایت می‌کنند. به علاوه، نتایج تحلیل مسیر نشان می‌دهد (جدول 5) که چابکی راهبردی علاوه بر داشتن اثر مستقیم ( $\beta=0/31$ ) دارای اثر غیر مستقیم ( $\beta=0/55$ ) بر کارآفرینی‌گرایی است. در واقع؛ اثر کلی چابکی راهبردی بر کارآفرینی‌گرایی معادل با 0/86 است.

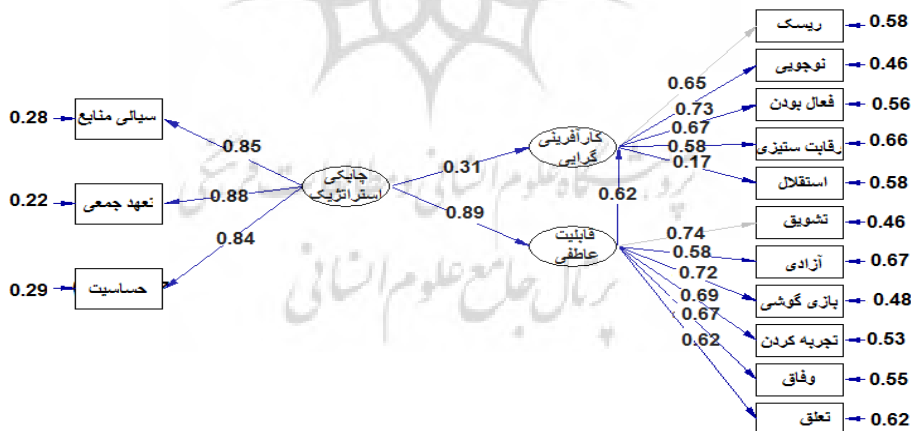
جدول 4: آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	مقدار بتا	مقدار تی بحرانی	تأیید فرضیه‌ها در سطح $\alpha=0/01$
فرضیه 1: چابکی راهبردی بر قابلیت عاطفی سازمانی دانشگاه تأثیر دارد.	0/89	17/67	حمایت شده
فرضیه 2: چابکی راهبردی بر کارآفرینی‌گرایی دانشگاه تأثیر دارد.	0/31	2/69	حمایت شده
فرضیه 3: قابلیت عاطفی سازمانی بر کارآفرینی‌گرایی دانشگاه تأثیر دارد.	0/62	5/00	حمایت شده

توجه:  $P=0/001$

جدول 5: نتایج تحلیل مسیر و اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای پیش‌بین بر متغیر ملاک

متغیرهای پیش‌بین		متغیر ملاک: قابلیت عاطفی سازمانی			متغیر ملاک: کارآفرینی‌گرایی دانشگاه		
اثر مستقیم	اثر نامستقیم	اثر کل	اثر مستقیم	اثر نامستقیم	اثر کل	اثر مستقیم	اثر نامستقیم
0/89	-	0/89	0/31	0/55	0/86	0/62	-
-	-	-	-	-	-	-	-



شکل 4: تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق: مقادیر استاندارد شده گزارش شده

,  $X^2/df=164$ ,  $df=61$ ,  $X^2=97.64=0/99$ ,  $NFI=10$ ,  $NNF=10$ ,  $CFI=1$ ,  $IFI=0/99$ ,  $RFI=0/98$ ,  $GFI=0/96$ ,  $AGFI=0/032RMSEA$

**هـ) بحث و نتیجه گیری**

با توجه به اینکه کارآفرین کردن دانشگاهها مستلزم ایجاد برخی تغییرات بنیادی در ساختار، فرهنگ و سبک مدیریت و رهبری دانشگاهها و در نتیجه، پرورش برخی قابلیتها و شایستگیهای بنیادی در دانشگاههاست، این پژوهش با هدف مطالعه اثر چابکسازی دانشگاهها به لحاظ راهبردی و قابلیت عاطفی سازمانی بر کارآفرینی گرای دانشگاه انجام شده است. نتایج به دست آمده از پژوهش به شرح ذیل گزارش می شود:

نخستین یافته پژوهش نشان داد که قابلیت عاطفی سازمان بر کارآفرینی گرای دانشگاهها به شیوه مثبت، مستقیم و معنادار تأثیر می گذارد. این یافته پژوهشی به طور غیر مستقیم از مطالعه رابطه عواطف در سطح فردی با کارآفرینی، برای مثال: از رابطه عاطفی مانند فهم و درک غم و اندوه با شکست/موفقیت کسب و کار (شپرد، 2003؛ 2004؛ شپرد و همکاران، 2009؛ 2011)، رابطه خودکارایی عاطفی با برخورداری افراد از شکیبایی بالا برای تحمل فشار و سایر تنشهای محیطی (میکولاژاک و همکاران، 2006؛ تسانوسیس و نیکلاوس، 2005<sup>2</sup>)، رابطه هوش عاطفی با شیوه مذاکره کارآفرینان برای کسب منابع (شپرد، 2009) و کارآفرینی شرکتی (امیری، 2010)، رابطه عاطفه کارآفرینی با فرایند کارآفرینی (تشخیص/خلق، ارزیابی، تدوین مجدد یا بهره برداری از یک فرصت ممکن) (کاردون و همکاران، 2012)، درک رابطه عواطف کوتاه مدت و بلندمدت با کوششهای کارآفرینی (فو و همکاران، 2009) و اهمیت عاطفه در همه مراحل فرایند کارآفرینی (بارون، 2008)، تأثیر عاطفه بر شناخت با تأکید بر نقش شناخت در پیش بینی، شناسایی و ارزیابی فرصت و شکل گیری آن (بارون و نانگ، 2011)، مراحل اولیه سرمایه گذاری مخاطره آمیز یک کسب و کار (فو و همکاران، 2006)، مراحل پایانی سرمایه گذاری و راه اندازی یک کسب و کار مخاطره آمیز (کاردون و همکاران، 2005؛ 3) و تجربه غم و غصه و اندوه به هنگام خروج از یک کسب و کار (شپرد، 2003؛ 2009، شپرد و همکاران، 2009) حمایت می کند. به علاوه، این یافته پژوهشی از استدلال نظری *رافائلی و ساتان*<sup>3</sup> (1989) حمایت می کند. آنان بیان می کنند که عواطف می توانند به نحو کارآمد، به عنوان یک ابزار اجتماعی، در انواع نقشهای سازمانی، به ویژه در کارکردهای خدمات پیشگامی به کار برده شوند.

دومین یافته پژوهش این بود که قابلیت چابکی راهبردی دانشگاههای مورد مطالعه می تواند بر کارآفرینی گرای آنها به شیوه مثبت، مستقیم و معنادار تأثیر گذار باشد. این یافته پژوهشی به طور غیر مستقیم از یافته های پژوهش *ابراهیمی نژاد و همکاران* (2013) و از استدلالهای نظری انجام شده در متون پژوهش (ماجریدیس، 2009؛ ساژاک، 2015؛ ساتالا، 2009؛ دوز و کاسون، 2010؛ اشایدور و اسپیت، 2012؛ سول و بریانت، 2006) مبنی بر ضرورت چابکسازی سازمانها برای تحقق مأموریت کارآفرینی حمایت می کند. به علاوه، بر اساس ضرایب تأثیر مؤلفه های چابکی راهبردی (تعهد جمعی/وحدت رهبری: 0/88، سیالی منابع: 0/85 و حساسیت راهبردی: 0/84) بر کارآفرینی گرای دانشگاه، یک

1. Mikolajczak, Luminet & Menil

2. Tsaousis & Nikolaous

3. Rafaeli & Sutton



## 253 اثر قابلیت‌های چابکی راهبردی و عاطفی سازمان بر کارآفرینی‌گرایی دانشگاه

دانشگاه برای حرکت به سمت کارآفرینی، نیازمند مسیری روشن (توانایی برای تمرکز مستمر بر بهبود، چشم‌انداز روشن برای فعالیتهای بنیادین آینده، جهت‌یابی اقدام قوی)، کارایی بالا (نظامها و فرایندهای کاری با کارایی بالا، توانایی یادگیری از تجارب) و رهبری قوی (تیمهای رهبری با سابقه خدمت طولانی و مأموریتها، منشورهای واضح و روشن برای همه واحدهای سازمانی) است. در مجموع، از این یافته استنباط می‌شود که ترویج و تشویق کارآفرینی در گستره دانشگاه، نیازمند کار تیمی مدیران ارشد (تحلیل از دیدگاه سیاسی)، بهبود در بسیج منابع و آرایش مجدد منابع دانشگاه برای بهره‌برداری از فرصتهای راهبردی (تحلیل از دیدگاه سازمانی) و تقویت فرایند راهبرد سازمان (تحلیل از دیدگاه شناختی) است.

سومین یافته این مطالعه نشان داد که قابلیت چابکی راهبردی دانشگاهها بر قابلیت عاطفی آنها به شیوه مثبت، مستقیم و معنادار تأثیر می‌گذارد. این یافته پژوهشی از استنباطهای نظری در متون عواطف که قابلیت عاطفی سازمان از دانش و امور روزمره آن متمایز نیست، حمایت می‌کند. طبق مفهوم عاطفیت محدود (مامی و پاتام،<sup>1</sup> 1992: 470) و نظریه ساختارگرایی (گیدنز،<sup>2</sup> 1984)، احساس و عواطف اعضای یک سازمان نه فقط به وسیله مشخصه‌های فردی درونی‌شان، بلکه به وسیله عواملی مانند ساختار سازمانی، امور روزمره و فرهنگ تعیین می‌شوند (اکگون و همکاران، 2009: 115؛ فیه‌مان، 1993) و به نوبت، ساختار سازمانی، امور روزمره و فرهنگ به وسیله اقدامهای جمعی و تعاملات محدود شده توسط عواطف شکل می‌گیرند (فیه‌مان، 1993؛ گیدنز، 1984). این احساسات و عواطف و نمایش آنها، همگی ذیل عنوان رفتارهای عاطفی طبقه‌بندی می‌شوند. در واقع؛ قابلیت عاطفی سازمان، گنجینه‌ای از عواطف مشترک است که بر حسب رفتارهای عاطفه‌گرا<sup>3</sup> قابل رؤیت است. این رفتارها به شکل رویه‌های روزمره سازمانی نمایان شده و هنجارهای فرهنگی مرتبط با احساسات را درباره تغییر، وضع می‌کنند. (شین، 1992)

در مجموع، یافته‌های این پژوهش به دانش‌افزایی در حوزه‌های مدیریت عواطف، مدیریت تغییر، کارآفرینی، قابلیت‌های پویا و رهبری به طرق ذیل کمک می‌کند:

الف) نقش اثرگذاری عواطف، توانش عاطفی و مدیریت عواطف در سازمان را بر موفقیت یا شکست کارآفرینی برجسته می‌سازد و از استنباطهای نظری در متون مدیریت عواطف و کارآفرینی به شرح ذیل حمایت می‌کند: اولاً، از آنجا که برخی اعضای سازمان می‌توانند عواطف مرتبط با تغییر (کارآفرین کردن دانشگاهها) را برانگیزانند و برخی دیگر می‌توانند عواطف مرتبط با ثبات (بهره‌برداری از فرصتها و منابع تخصیص‌یافته) و نیز پیوستگی و انسجام اعضای سازمان را برانگیزانند، در مجموع، همه اعضای سازمان می‌توانند به سازمان در دستیابی به نتایج مفیدی در زمینه انجام فعالیتهای کارآفرینی کمک کنند (های، 2002). ثانیاً، اعضای یک سازمان، عواطف مشابهی نسبت به رخدادهای سازمانی خاصی احساس می‌کنند و این عواطف بر فرایندهای شناختی سازمان تأثیر گذاشته (کی)

---

1. Mumby & Putnam  
2. Giddens  
3. Emotion-Attending

و بارساده،<sup>1</sup> 2001)، اقدام جمعی را برمی‌انگیزاند (توت‌ردل،<sup>2</sup> 2000). لذا عواطفی که توسط بسیاری از اعضای سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود، بیشتر از عواطف احساس شده توسط یک عضو سازمان می‌تواند بر شناخت و رفتار تأثیرگذار باشد (بارساده، 2002). ثالثاً، این متون مطرح کردند که شایستگی عاطفی در سطح سازمان می‌تواند منصف‌تر و تعلیم‌پذیرتر باشد و با سهولت و سرعت بیشتری نسبت به شایستگی عاطفی در سطح فردی پرورش یابد. همچنین سازمانها می‌توانند رویه‌های روزمره معطوف به عواطف خود را از طریق آموزش نظام‌مند و رویه‌های نظارتی، ایجاد، توسعه، اصلاح و پالایش و منتشر کنند که این امر به اعضای سازمان برای مدیریت حالات عاطفی خودشان و سایرین کمک می‌کند. بنابر این، هرچه توجه و منابع سازمانی تخصیص یافته به توسعه، نشر و اصلاح و پالایش رویه‌های روزمره معطوف به عواطف طی زمان بیشتر باشد، قابلیت عاطفی سازمان بیشتر ارتقا می‌یابد.

ب) یافته‌های این پژوهش از استنباط‌های نظری متون تغییر و مدیریت تغییر حمایت می‌کند؛ زیرا اولاً، هزینه‌های تغییر راهبردی در برگیرنده تضادهای درون‌سازمانی با بار عاطفی‌اند که موانع مهمی برای اجرای تغییرات در مجموعه دارایی‌های راهبردی سازمان ایجاد می‌کنند (آیت و شوماخر،<sup>3</sup> 1993). لذا هر نوع تغییر تدریجی/ بنیادی، از جمله چابک‌سازی راهبردی و کارآفرین شدن دانشگاهها، تابع پذیرندگی اعضای سازمان؛ یعنی تمایل فردی و جمعی اعضای سازمان به توجه به تغییرات پیشنهادی در عناصر راهبردی و سیستم سازماندهی است. پذیرندگی اعضای سازمان می‌تواند یک حالت تعبیری و نگرشی (شناختی و عاطفی) است که مشروعیت چنین پیشنهادهایی را ممکن می‌سازد (های، 1999)، بر هزینه‌های تغییر اثر می‌گذارد و مؤلفه عاطفی تغییرات را درونی‌سازی می‌کند که از طریق مدیریت و کنترل ماهرانه عواطف تحقق پیدا می‌کند (های، 2002). ثانیاً، طبق پیش‌بینی نظریه‌ساز شخصی<sup>4</sup> کلی،<sup>5</sup> 1955؛ نقل از: های، 2008)، اگر تغییر پیشنهاد شده در تضاد با ارزشهای مورد احترام اعضای سازمان ادراک شود، عواطف منفی افراد نسبت به عواطف برانگیخته‌شده ناشی از نبود فهم شناختی نسبت به تغییر پیشنهادی، شدیدتر آشکار می‌شود که به مخالفت و مقاومت افراد در برابر تغییر منجر خواهد شد. (فستینگر،<sup>6</sup> 1957؛ نقل از: های، 2008)

ج) اثرگذاری قابلیت‌های چابکی راهبردی و عاطفی سازمان به عنوان قابلیت‌های پویا بر کارآفرینی‌گرایی، نقش قابلیت‌های پویا را در کسب موفقیت کارآفرینی نمایان می‌سازد. متون قابلیت‌های پویا به توانایی یک سازمان برای تلفیق، ساخت، آرایش و ترکیب مجدد شایستگی‌های درونی و برونی به منظور پرداختن به محیط‌های به سرعت در حال تغییر توجه داشتند (نی‌سی و همکاران، 1997؛ نقل از: های، 2008). این متون مطرح کردند سازمانهایی به مزیت رقابتی دست می‌یابند که رویه‌های روزمره‌ای را توسعه دهند که تغییر را میسر سازند، نه رویه‌هایی که حافظ ثبات عملیاتی‌اند (بلیرو کاف،<sup>7</sup> 2003). بنابر این، از یک سو چابکی راهبردی به عنوان یک قابلیت پویا، دانشگاهها را قادر می‌سازد تا

---

1. Kelly & Barsade  
2. Totterdell  
3. Amit & Schoemaker  
4. Personal Construct Theory  
5. Kelly  
6. Festinger  
7. Blyler & Coffey

## 255 اثر قابلیت‌های چابکی راهبردی و عاطفی سازمان بر کارآفرینی‌گرایی دانشگاه

راهبردهایی متناسب با تغییرات محیطی و در پاسخ به تقاضاهای محیطی (تولید دانش و فناوری و تجاری‌سازی آنها و در نتیجه مشارکت در ارتقای استانداردهای کیفی و کمی زندگی مردم، کوشش در توانمندسازی دانشجویان و دانش‌آموختگان از طریق آموختن مهارت‌های نرم و سخت به آنها) ابداع کنند و به کار بندند و از سوی دیگر، قابلیت عاطفی سازمان به عنوان یک قابلیت پویا، در هنجارها و امور روزمره سازمان در ارتباط با احساسات هویدا می‌شود (شین، 1992). این امور روزمره، رفتارهای سازمانی‌ای را منعکس می‌سازند که حالت‌های عاطفی مشخصی را ابراز می‌کنند یا برمی‌انگیزانند. این رفتارها می‌توانند تا اندازه‌ای به وسیله منابعی (برای مثال: افراد، فعالیت‌های سازمان‌یافته، تخصیص بودجه و زمان) عملیاتی شوند که یک سازمان برای اجرای‌شان تخصیص می‌دهد.

د) ماهیت دووجهی «کشف و شناسایی فرصتها» و «بهره‌برداری از فرصتهای شناسایی‌شده» و نیز یافته‌های این پژوهش مبنی بر تأثیر مستقیم و غیر مستقیم چابکی راهبردی بر کارآفرینی‌گرایی دانشگاهها، از طریق قابلیت عاطفی سازمانی به متون رهبری دانش‌افزایی می‌کند و توانش، قابلیت‌ها و شایستگی‌های رهبری دانشگاه‌های مورد مطالعه را در کارآفرین کردن دانشگاه از طریق چابک‌سازی راهبردی برجسته می‌سازد. قابلیت چابکی راهبردی با ترکیب قابلیت‌های پویای حساسیت راهبردی، وحدت رهبری و سیالی منابع، دانشگاهها را قادر می‌سازد تعهدات راهبردی خود را به نتیجه برسانند؛ ضمن اینکه در مقابل تغییرات محیطی، منعطف و چابک و چالاک بمانند. تحقق همزمان این تقاضاهای متناقض، به قابلیت‌ها و شایستگی‌ها و مهارت‌های رهبری مدیران در سطوح مختلف سازمان، به ویژه مدیران ارشد نیاز دارد. طبق متون چابکی راهبردی، رهبری در گستره سازمان برای مدیریت تنش‌های ذاتی چابکی راهبردی از اهمیت حیاتی برخوردار است. رهبری به عنوان یک شایستگی پویا و فرایندی رابطه‌ای، مستلزم توانایی شناسایی و استفاده اهرمی از فرصتها و تهدیدها و نیز بهره‌برداری از شایستگی‌های درونی و برونی است. از آنجا که کارآفرینی با عدم اطمینان و خطرپذیری توأم است، لذا رهبری در زمینه‌های توصیف‌شده با عدم اطمینان زیاد بسیار حیاتی است. در واقع؛ رهبران در تعامل با پیروان و زیردستان، چشم‌انداز سازمان را تبیین کرده و تعهد به اجرای آن را پرورش می‌دهند.

### پیشنهادها

بر حسب یافته‌های این پژوهش، با هدف کارآفرین شدن دانشگاهها از طریق پرورش و توسعه دو قابلیت پویای عاطفی سازمان و چابکی راهبردی، راهکارهای کاربردی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

الف) چابک‌سازی راهبردی دانشگاه به منظور تبدیل دانشگاه به دانشگاه کارآفرین، نیازمند سیستم مدیریتی و حاکمیتی قوی توصیف‌شده با وحدت رهبری (تعهد جمعی)، برخوردار از مهارت‌های رهبری برای درگیر شدن اثربخش در تقاضاهای راهبردی رقیب و توانش آرایش و ترکیب مجدد منابع سازمانی به منظور ایجاد و توسعه شایستگی‌ها با هدف خلق ارزش برای ذی‌نفعان متعدد موجود در محیط فعالیت و نیز تولید ثروت برای جامعه است. بنابر این، تشکیل یک هسته رهبری مرکزی قوی برای پوشش دادن گروه‌های مختلف مدیریت، اعضای هیئت علمی و سایر پرسنل دانشگاه برای پیشبرد مأموریت سوم دانشگاه پیشنهاد می‌شود.

ب) تیم مدیریت دانشگاههای مورد مطالعه به منظور کسب نتایج مطلوب در کارآفرین کردن دانشگاه تحت مدیریت خود، بایستی اولاً عواطف سازمان و اعضای آن را در سبک مدیریت خود بپذیرند تا عواطف منابع انسانی خود را بفهمند و نظارت و مدیریت کنند؛ ثانیاً الگوهای عواطف حمایتگر از ارزشهای کارآفرینی و کارآفرینی‌گرایی (خطرپذیری، فعالانه عمل کردن در مقابل تغییرات محیطی، استقلال، رقابت‌پویی تهاجمی، نوجویی) را برای خلق و توسعه دانشگاه کارآفرین، وضع و تشریح و ترویج کنند و این الگوهای عواطف را در رویه‌ها، هنجارها و فرهنگ سازمان به نمایش بگذارند.

ج) مدیران ارشد دانشگاههای تحت مطالعه با چابک‌سازی سیستم تحت مدیریت خود به لحاظ راهبردی (از طریق به کارگیری فرایند راهبرد باز، توسعه هوشیاری راهبردی و فراهم کردن زمینه گفتگوهای داخلی با کیفیت بالا، تأکید بر همکاری میان مدیران در سطوح مختلف سازمان، بهبود قابلیت‌های رهبری، آرایش مجدد منابع و تخصیص آنها برای بهره‌برداری از فرصتهای محیطی از طریق تولید دانش و فناوری، فراهم ساختن امکان تحرک بیشتر افراد و دانش در درون سازمان و ایجاد و توسعه ساختارهای ماژولی، ارزشگذاری تقاضاهای متناقض لاینفک قابلیت چابکی راهبردی مانند ثبات/انعطاف‌پذیری، تعهد/تغییر، روتین‌گرایی/خلاقیت، نوآوری و کارآفرین‌محوری)، روحیه کارآفرینی را در همه اجزای سازمان و در میان همه اعضای دانشگاه نهادینه کرده و با اعمال شیوه رهبری تناقضهای مرتبط به هم «سبک رهبری هر دو/و»، این تناقضها را در گستره سازمان در قالب رویه‌های کاری روزمره و الگوهای رفتاری تشریح کنند و از این طریق، به جمع عواطف فردی در عواطف مشترک و جمعی و شکل دادن الگوهای عواطف در جهت حمایت از کارآفرین شدن دانشگاه اقدام کنند.

د) ارتقای قابلیت‌های رهبری مدیران سطوح مختلف سازمان بر حسب رهبری به سبک فردی و رهبری به سبک جمعی با تأکید بر شیوه‌های رهبری انسان‌گرا (مانند سبک رهبری تحول‌آفرین، سبک رهبری اصیل، سبک رهبری بصیرت‌محور) و با هدف مشارکت دادن منابع انسانی در همه مراحل فرایند تغییر و حرکت به سمت کارآفرین شدن دانشگاه.

## منابع

- ابراهیمی نژاد، مهدی؛ جلایی، سید عبدالعظیم، خسروی، سعید(1392). بررسی رابطه بین کارآفرینی‌گرایی و چابکی در شرکت‌های تولیدی(مطالعه موردی: شرکت‌های تولیدی استان کرمان). مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و تولید ملی، قم، دانشگاه پیام نور قم، 23 و 24 شهریور.
- امیری، یاسر(بهمن 1389)، بررسی رابطه بین هوش عاطفی و کارآفرینی شرکتی(مطالعه موردی: کارکنان دستگاه‌های اجرایی شیواز)، مجموعه مقالات اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و نوآوری، شیراز، دانشگاه شیراز.
- خورشید، صدیقه، و پاشازاده، عاطفه(1392). مطالعه تاثیر هوش سازمانی بر روی قابلیت عاطفی و قابلیت یادگیری سازمانی، فصل‌نامه مطالعات مدیریت تحول، دانشگاه علامه طباطبایی، 69، ص ص. 25-58.
- خورشید، صدیقه، و همتی، مریم(1392). مطالعه تطبیقی چابکی استراتژیک در صنایع تولیدی شهر سمنان، فصل‌نامه فرآیند مدیریت و توسعه (موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی)، 26(1)، ص ص. 29-60.
- Agility in Turbulent Times: [http://www.colonialtdc.com/images/THINK\\_AGILE Chapter\\_1.pdf](http://www.colonialtdc.com/images/THINK_AGILE Chapter_1.pdf).
- Akgun, A.E.; H. Keskin & J. Byrne (2009). “Organizational Emotional Capability, Product and Process Innovation, and Firm Performance: an Empirical Analysis”. *Journal of Engineering and Technology Management*, 26: 103-130.
- Amiri, Y. (2010). “Investigating the Relationship between the Emotional Intelligence and the Corporate Entrepreneurship (Case Study: Employees in Shiraz Executive Agencies)”. *First International Conference on Management, Innovation and Entrepreneurship*. 16 and 17 February- Shiraz, In Persian.
- Amit, R. & P.J. Schoemaker (1993). “Strategic Assets and Organizational Rent”. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Ashforth, B.E. & R.H. Humphrey (1995). “Emotion in the Workplace: a Reappraisal”. *Human Relations*, 48: 97-125.
- Baron, R. and G. Markman (2003). “Beyond Social Capital: the Role of entrepreneurs’ Social Competence in their Financial Success”, *Journal of*
- Baron, R.A. & J. Tang (2011). “The Role of Entrepreneurs in Firm-Level Innovation: Joint Effects of Positive Affect, Creativity, and Environmental Dynamics”. *Journal of Business Venturing*, 26(1): 49-60.
- Baron, R.A. (2008). “The Role of Affect in the Entrepreneurial Process”. *Academy Management Review*, 33: 323-340.
- Barsade, S.G. (2002). “The Ripple Effects: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior”. *Administrative Science Quarterly*, 47(4): 644-675.
- Blenker P.; P. Dreisler & J. Kjeldsen (2006). **Entrepreneurship Education – the New Challenge Facing the Universities, A Framework or Understanding and Development of Entrepreneurial University Communities**. Working Paper, Department of Management, Aarhus School of Business and University of Aarhus, Denmark.
- Blyler, M. & R. Coff (2003). “Dynamic Capabilities, Social Capital, and Rent Appropriation: Ties the Split Pies”. *Strategic Management Journal*, 24: 677-686.

- Boren, A. (2010). “**Emotional Intelligence: The Secret of Successful Entrepreneurship?**”. *Leadership in Agriculture*, 2: 55-61.
- Brown, S. & K. Eisenhardt (1998). **Competing on the Edge Strategy as Structured Chaos**. Harvard Business School Press, Boston. Business Venturing, 18, pp.41-60.
- Cardon, M.S.; C. Zietsma, P. Saporito, B. Matherne & C. Davis (2005). “**A Tale of Passion: New Insights into Entrepreneurship from a Parenthood Metaphor**”. *Journal of Business Venturing*, 20(1): 23-45.
- Cardon, M.S.; M.D. Foo, D. Shepherd & J. Wiklund (2012). “**Exploring the Heart: Entrepreneurial Emotion Is a Hot Topic**”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1): 1-10.
- Damasio, A.R. (1994). **Descartes’s Error. Emotion, Reason and the Human Brain**. New York: Quill (reprint).
- Diaconn, M. & A. Dutu (2015). “**The Role of the Modern University in Supporting the Entrepreneurial Ecosystem**”. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 7(2): 11-24.
- Doz, Y.L. & M. Kosonen (2008). “**The Dynamics of Strategic Agility: Nokia’s Rollercoaster Experience**”. *California Management Review*, 50(3): 95-118.
- Doz, Y.L. & M. Kosonen (2010). “**Embedding Strategic Agility: a Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal**”. *Long Range Planning*, 43: 370-382.
- Drucker, P.F. (1998). “**The Discipline of Innovation**”. *Harvard Business Review*, 76(6): 149-157.
- Duck, J.D. (1993). “**Managing Change: The Art of Balancing**”. *Harvard Business Review*, November-December, 109-118.
- Ebrahimi Nejad, M.; A. Jalae & S. Khosravi (2013). “**Investigating the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Agility in Manufacturing Enterprises Case Study: Manufacturing Enterprises of Kerman Province**”. *2nd International Conference on Management, Entrepreneurship and Economic Development*. [https://www.civilica.com/EnPaper-EME02-EME02\\_1655.html](https://www.civilica.com/EnPaper-EME02-EME02_1655.html), In Persian.
- Elfenbein, I.A. (2007). “**Emotion in Organizations: A Review in Stages**”. *RLE Working Paper*, No.144-07. <http://irle.berkeley.edu/workingpapers/144-07.pdf>.
- Fineman, S. (1993). **Emotions in Organizations**. Sage Publications, London.
- Foo, M.D.; H. Sin & L. Yiong (2006). “**Effects of Team Inputs and Intra-Team Processes on Perceptions of Team Viability and Member Satisfaction in Nascent Ventures**”. *Strategic Management Journal*, 27(4): 389-399.
- Foo, M.D.; M. Uy & R.A. Baron (2009). “**How do Feelings Influence Effort? An Empirical Study of Entrepreneurs’ Affect and Venture Effort**”. *Journal of Applied Psychology*, 94(4): 1086-1094.
- Fornell, C. & D.F. Larcker (1981). “**Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error**”. *Journal of Marketing Research*, 18: 39-50.
- Garcia-Morales, V.J.; F. Matias-Reche & N. Hurtado-Torres (2008). “**Influence of Transformational Leadership on Organizational Innovation and Performance**”.

- Depending on the Level of Organizational Learning in the Pharmaceutical Sector**". *Journal of Organizational Change Management*, 21(2): 188-212.
- Giddens, A. (1984). **The Constitutions of Society: Outline of the Theory of Structuration**. California Press, Berkeley, 417p.
  - Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C. (1998). **Multivariate Data Analysis** (5th ed.), New Jersey, Prentice-Hall.
  - Hair, J.F.; W.C. Black, B. Babin, R.E. Anderson & R.L. Tatham (2006). **Multivariate Data Analysis**. Sixth Ed., Prentice-Hall, New Jersey.
  - Hamel, G. (2007). **The Future of Management**. Harvard Business School Press, Boston
  - Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). **"The quest for resiliency"**. *Harvard Business Review*, 81(9), pp.52-63
  - Herbig, P., Golden, E.J. and Dunphy, A. (1994), **"The relationship of structure to entrepreneurial and innovative success"**, *Marketing Intelligence & Planning*, 12(9), pp.37-48.
  - Hornsby, J.S.; D.W. Naffziger, D.F. Kuratko & R.V. Montagno (1993). **"An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process"**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17: 29-37.
  - Hughes, M. & R.E. Morgan (2007). **"Deconstructing the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth"**. *Industrial Marketing Management*, 36: 651-661.
  - Hult, G.T.M.; R.F. Hurley & G.A. Knight (2004). **"Innovativeness: its Antecedents and Impact on Business Performance"**. *Industrial Marketing Management*, 33: 429-438.
  - Huy, Q.H. (1999). **"Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change"**. *Academy of Management Review*, 24(2): 325-345.
  - Huy, Q.N. (2002). **"Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: the Contribution of Middle Managers in Radical Change"**. *Administrative Science Quarterly*, 47: 31-69.
  - Huy, Q.N. (2008). **How Contrasting Emotions Can Enhance Strategic Agility**. <http://faculty.insead.edu/quy-huy/documents>, <https://www.researchgate.net/publication/290805798>, 546-560.
  - Jordan, P.J. (2005). **"Dealing with Organizational Change: Can Emotional Intelligence Enhance Organizational Learning?"**. *International Journal of Organizational Behavior*, 8(1): 456-471.
  - Kelly, J.R. & S.G. Barsade (2001). **"Mood and Emotions in Small Groups and Work Teams"**. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86: 99-130.
  - Khorshid, S. & M. Hemmati (2013). **"The Comparative Study of Strategic Agility in Manufacturing Industries of Semnan City"**. *Development Management Process*, 26(1): 29-60, In Persian.
  - Khoshid, S. & A. Pashazadeh (2013). **"The Impact of Organizational Intelligence on Organizational Learning and Emotional Capabilities"**. *The Quarterly of Management Studies (Development and Change)*, 69: 25-85, In Persian.
  - Kiefer, T. & W.R. Müller (2003). **"Understanding Emotions in Organizational Change: The Role of Identity in Ongoing Processes"**. *The Academy of*

- Management, Seattle*. [https://www.Researchgate.net/publication/228589121\\_Understanding\\_emotions\\_in\\_organizational\\_change\\_The\\_role\\_of\\_identity\\_in\\_ongoing\\_change\\_processes](https://www.Researchgate.net/publication/228589121_Understanding_emotions_in_organizational_change_The_role_of_identity_in_ongoing_change_processes).
- Kim, Kong-Hee (2012). “**Emotion and Strategic Decision-Making Behavior: Developing a Theoretical Model**”. *International Journal of Business and Social Science*, 3(1): 105-113.
  - Kuratko, D.F. & R.M. Hodgetts (2001). **Entrepreneurship: A Contemporary Approach**. Third Edition, Fort Worth: Dryden Press.
  - Lewis, M.W.; C. Andriopoulos & W.K. Smith (2014). “**Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility**”. *California Management Review*, 56(3): 58-77.
  - Locke, E.A. & G.P. Latham (2004). “**What Should We do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century**”. *Academy Management Review*, 29: 388-404.
  - Macheridis, N. (2009). “**Agility in Entrepreneurial Projects**”. *Working Papers are Published and Distributed as a Professional Service of the Institute of Economic Research*: <http://www.lri.lu.se/media/lri/workingpapers/2009-3.pdf>, <http://www.lri.lu.se>.
  - McGrath, R.G. (2001). “**Exploratory Learning, Innovative Capability and Managerial Oversight**”. *Academy of Management Journal*, 44: 118-131.
  - Mikolajczak, M.; O. Luminet & C. Menil (2006). “**Predicting Resistance to Stress: Incremental Validity of Trait Emotional Intelligence over Alexithymia and Optimism**”. *Psicothema*, 18: 79-88.
  - Min, S. & J.T. Mentzer (2004). “**Developing and Measuring Supply Chain Management Concepts**”. *Journal of Business Logistics*, 25: 63-99.
  - Morgan, R.E. & K. Page (2008). “**Managing Business Transformation to Deliver Strategic Agility**”. *Strategic Change*, 17(5/6): 155-168.
  - Mumby, D.K. & L.L. Putnam (1992). “**The Politics of Emotion: a Feminist Reading of Bounded Emotionality**”. *Academy of Management Review*, 17: 465-486.
  - Nasution, H.N.; F.T. Mavondo, M.J. Matanda & N.O. Ndubis (2011). “**Entrepreneurship: It’s Relationship with Market Orientation and Learning Orientation and as Antecedents to Innovation and Customer Value**”. *Industrial Marketing Management*, 40: 336-345.
  - Neqabi, S.S. & M. Bahadori (2012). “**Relationship between Emotional Intelligence and Entrepreneurial Behavior**”. *Iranian Journal of Military Medicine*, 14(2): 123-128.
  - Ngah, R. & Z. Salleh (2015). “**Emotional Intelligence and Entrepreneurs’ Innovativeness towards Entrepreneurial Success: A Preliminary Study**”. *American Journal of Economics*, 5(2): 285-290.
  - Overby, E.; A. Bharadwaj & V. Sambamurthy (2006). “**Enterprise Agility and the Enabling Role of Information Technology**”. *European Journal of Information Systems*, 15: 120-131.
  - Perlovsky, L.I. (2006). “**Toward Physics of the Mind: Concepts, Emotions, Consciousness, and Symbols**”. *Physics of Life Reviews*, 3: 23-55.



- Peterka, S.O. (2011). "Entrepreneurial University as the Most Important Leverage in Achieving Knowledge-Based Society". *The Ninth International Conference: Challenges of Europe: Growth & Competitiveness - Reversing Trend* (P. 547): <http://connection.ebscohost.Com/c/articles/72069954/entrepreneurial-university-as-most-important-leverage-achieving-knowledge-based-society>.
- Pitt, L.F.; P.R. Berthon & M.H. Morris (1997). "Entrepreneurial Pricing: the Cinderella of Marketing Strategy". *Management Decision*, 35(5): 344-350.
- Rafaeli, A. & M. Worline (2001). "Individual Emotion in Work Organizations". *Social Science inFormation*, 40(1): 95-123.
- Rafaeli, A. & R.I. Sutton (1989). "The Expression of Emotion in Organizational Life". *Research in Organisational Behaviour*, 11: 1-42.
- Rauch, A.; J. Wiklund, G.T. Lumpkin & M. Frese (2009). "Entrepreneurial Orientation and Business Performance: an Assessment of Past Research and Suggestions for the Future". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3): 761-787.
- Sajdak, M. (2015). "Entrepreneurship in the Development of an Agile Enterprise: Theoretical and Practical Aspects". *International Journal of Management and Applied Research*, 2(4): 144-155.
- Sambamurthy, V.; A. Bharadwaj & V. Grover (2003). "Haping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms". *MIS Quarterly*, 27(2): 237-263.
- Santala, M. (2009). **Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case SWOT Consulting**. Organization and Management Master's Thesis. Department of Marketing and Management, Helsingin Kauppakorkeakoulu Helsinki School of Economics, 123p. [http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12159/hse\\_ethesis\\_12159.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12159/hse_ethesis_12159.pdf)
- Schein, E.H. (1992), **Organizational Culture and Leadership**. 2nd edn, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schindehutte, M.; M. Morris & J. Allen (2006). "Beyond Achievement: Entrepreneurship as Extreme Experience". *Small Business Economics*, 27(4): 349-368.
- Schneider, S. & P. Spieth (2012). "Enabling Business Model Innovation: Strategic Agility's Role within Opportunity Exploration". *This Paper was presented at The XXIII ISPIM Conference – Action for Innovation: Innovating from Experience*. In Barcelona: Spain, on 17-20 June. The Publication is Available to ISPIM, [www.ispim.org](http://www.ispim.org).
- Sekaran, U. (2002). **Research Methods for Business: A Skill Building Approach** (Second Eds.). Translated by M. Saebi, M. Shirazi. Tehran: Research and Training Institute for Management and Development Planning.
- Shane S. & S. Venkataraman (2000). "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research". *Academy of Management Review*, 25(1): 217-226.
- Shepherd, D.A. (2003). "Learning from Business Failure: Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed". *Academy of Management Review*, 28(2): 318-329.

- Shepherd, D.A. (2004). **“Educating Entrepreneurship Students about Emotion and Learning from Failure”**. *Academy of Management Learning and Education*, 3(3): 274-287.
- Shepherd, D.A. (2009). **“Grief recovery from Family Business Failure: A Multi and Meso-Level Theory”**. *Journal of Business Venturing*, 24(1): 81-97.
- Shepherd, D.A.; H. Patzelt & M. Wolfe (2011). **“Moving Forward from Project Failure: Negative Emotions, Affective Commitment, and Learning from the Experience”**. *Academy of Management Journal*, 54(6): 361-380.
- Shepherd, D.A.; J. Wiklund & J. Haynie (2009). **“Moving Forward: Balancing the Financial and Emotional Costs of Business Failure”**. *Journal of Business Venturing*, 24(2): 134-148.
- Sull, D. & B. Bryant (2006). **Discussion for Strategic Agility, the Financial Times**. Stratovation Consulting.
- Swafford, P.M.; S. Ghosh & N. Murthy (2006). **“The Antecedents of Supply Chain Agility of a Firm: Scale Development and Model Testing”**. *Journal of Operations Management*, 24(2): 170-188.
- Totterdell, P. (2000). **“Catching Moods and Hitting Runs: Mood Linkage and Subjective Performance in Professional Sport Teams”**. *Journal of Applied Psychology*, 85: 848-859.
- Tsaousis, I. & I. Nikolaous (2005). **“Exploring the Relationship of Emotional Intelligence with Physical and Psychological Health Functioning”**. *Stress and Health*, 21(2): 77-86.
- Zampetakis, L.A.; K. Kafetsios, N. Bouranta, T. Dewett & V.S. Moustakis (2009). **“On the Relationship between Emotional Intelligence and Entrepreneurial Attitudes and Intentions”**. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 15(6): 595-618.
- Zhou, J. & J.M. George (2003). **“Awakening Employee Creativity: the Role of Leader Emotional Intelligence”**. *The Leadership Quarterly*, 14: 545-568.