



## Research Article



Vol. 14, No. 1, 2022, p. 85-122

**Investigating the Effect of Corporate Culture on the Performance of SMEs in Iran and Iraq with Regard to the Mediating Role of Entrepreneurship and the Moderating Role of National Culture**M. Ali Hossein Abdullah<sup>1</sup>, Y. Maharati<sup>2\*</sup>, Gh. Malekzadeh<sup>2</sup>, A. R. Khorakian<sup>3</sup>

1- Ph. D Student of Organizational Management, Ferdowsi University of Mashhad

2- Associate Professor of Management, Ferdowsi University of Mashhad

3- Professor of Management, Ferdowsi University of Mashhad

(\*- Corresponding Author Email: [maharati@um.ac.ir](mailto:maharati@um.ac.ir))<https://doi.org/10.22067/tmj.2021.70254.1108>

Received:2021/05/07	<b>How to cite this article:</b> Ali Hossein Abdullah, M.; Maharati, Y.; Malekzadeh, Gh., & Khorakian, A. R. (2022). Investigating the Effect of Corporate Culture on the Performance of SMEs in Iran and Iraq with Regard to the Mediating Role of Entrepreneurship and the Moderating Role of National Culture, <i>Transformation Management Journal</i> . 14(1): 85-122. (in Persian with English abstract). <a href="https://doi.org/10.22067/tmj.2021.70254.1108">https://doi.org/10.22067/tmj.2021.70254.1108</a>
Revised: 2021/06/23	
Accepted: 2021/06/27	
Available Online: 2021/11/14	

**1- INTRODUCTION**

Small and medium-sized companies are a primary source for creating jobs and economic growth in developing countries, which cause economic diversification and the development of the private sector in these countries. According to the statistics of the European Economic Cooperation and Development Organization, small and medium enterprises comprise more than 95% of the business in the member countries of this organization. The share of these companies in the employment of member countries of the European Economic Cooperation and Development Organization is around 60 to 70 percent. In advanced countries such as Japan and Germany, the share of small and medium enterprises in the GDP is more than 50%, and in developing countries such as Thailand, it is 38%.

In Iran, 94% of economic enterprises are small and medium type, and their share in GDP is 39%. 27683 (82%) of the 34252 operational industrial units in Iran's industrial states are active, including 9726 units with a capacity of less than 50%, 9597 units with a capacity between 50% and 70%, and 8360 units with a capacity of more than 70%. They have a percentage of activity.

## **2- THEORETICAL FRAMEWORK**

Cameron and Quinn pay attention to the ethnic culture in the degree of intimacy between family members in the work environment. Ethnic culture is characterized by loyalty, ethics, commitment, traditionality, cooperation, teamwork, participation, awareness and personal development. Adhocracy culture is a dynamic, entrepreneurial, innovative and creative structure in the work environment. This culture focuses on the development of new products and services, adaptability, growth, Change, productivity, efficiency and experientialism are emphasized. Market culture is considered as a result-oriented culture in the workplace with an emphasis on winning, surpassing the competition, insisting on stock prices and market relations. The formality and structuring of positions and procedures, well-defined processes and smooth-moving organizations are often considered as the main characteristics of hierarchical culture.

## **3- METHODOLOGY**

The questionnaire's face validity was established through evaluating the opinions of management professors and SMEs' managers, and confirmatory factor analysis confirmed its construct validity. The Cronbach's alphas of greater than 0.70 also confirmed the questionnaire's reliability. Data gathered from the managers of SMEs was analyzed by conducting structural equation modeling.

## **4- RESULTS & DISCUSSION**

Examining the effect of four types of culture on performance also showed that the effect of group culture is insignificant and the effect of three types of adhocracies, hierarchy and market culture on performance is significant, although the effect of hierarchy culture on performance is

negative and the effect of adhocracy and market culture is positive. The result of the non-significant effect of ethnic culture on performance is inconsistent with the research results of prior researches. The results of their research indicate a positive and significant effect of group culture on performance.

## 5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

Considering that the results of this research show that different types of corporate culture have an effect on the tendency to entrepreneurship and performance, therefore managers who want to increase this tendency should evaluate their organizational culture and adapt them accordingly. It is the responsibility of senior management to disseminate, promote, maintain or change organizational culture.

**Keywords:** Corporate culture, Entrepreneurial orientation, National culture, Performance.



پژوهش نامه مدیریت تحول، سال چهاردهم، شماره ۱، پیاپی ۲۷، بهار و تابستان ۱۴۰۱

<https://tmj.um.ac.ir>

## بررسی اثر فرهنگ شرکتی بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط ایران و عراق با توجه به نقش واسط گرایش به کارآفرینی و نقش تعدیل گر فرهنگ ملی

محمود علی حسین عبدالله

دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

یعقوب مهارتی\*

دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

غلامرضا ملک‌زاده

دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

علیرضا خوراکیان

استاد دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

<https://doi.org/10.22067/tmj.2021.70254.1108>

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

امروزه بهبود عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط می‌تواند سبب رونق اقتصادی کشورها گردد. با این حال بیشتر شرکت‌های کوچک و متوسط بعد از مدتی دچار بحران شده و از بین می‌روند؛ بنابراین لزوم توجه به عوامل اثرگذار بر عملکرد این شرکت‌ها مهم و اساسی است. از جمله عوامل اثرگذار بر عملکرد این شرکت‌ها فرهنگ شرکتی و گرایش به کارآفرینی است که این اثرگذاری می‌تواند تحت تأثیر فرهنگ ملی نیز قرار گیرد. بر این اساس هدف تحقیق حاضر بررسی اثر فرهنگ شرکتی بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط با میانجی‌گری گرایش به کارآفرینی و تعدیل‌گری فرهنگ ملی است. داده‌های تحقیق از طریق پرسشنامه جمع‌آوری گردیده است. روایی صوری پرسشنامه با استفاده از دیدگاه اساتید مدیریت و تعدادی از مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط مورد بررسی قرار گرفته و روایی سازه نیز از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفته است. ضریب آلفای کرونباخ بزرگ‌تر از ۰/۷ برای همه متغیرها پایایی آن را مورد تأیید قرار داد. تحلیل آماری داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط ایران و عراق نشان داد فرهنگ شرکتی بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی و عراقی اثر مثبت و معنی‌دار دارد. همچنین گرایش به کارآفرینی بر عملکرد مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی و عراقی اثر مثبت معنی‌دار دارد. فرهنگ ملی نیز رابطه بین فرهنگ شرکتی و گرایش به کارآفرینی و گرایش به کارآفرینی و عملکرد را تعدیل می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** فرهنگ شرکتی، گرایش به کارآفرینی، فرهنگ ملی، عملکرد.

\* نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۰۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۱۷

صفحات: ۸۵-۱۲۲

## مقدمه

امروزه شرکت‌های کوچک و متوسط یک منبع اولیه برای ایجاد شغل و رشد اقتصادی در کشورهای در حال توسعه به شمار می‌روند که باعث تنوع اقتصادی و توسعه بخش خصوصی در این کشورها می‌شوند (Terungwa, 2012). بر اساس آمار سازمان همکاری اقتصادی و توسعه اروپا، بنگاه‌های کوچک و متوسط بیش از ۹۵ درصد از کسب‌وکار را در کشورهای عضو این سازمان شامل می‌شوند. سهم این بنگاه‌ها در اشتغال کشورهای عضو سازمان همکاری اقتصادی و توسعه اروپا در حدود ۶۰ تا ۷۰ درصد است (Mayer-Haug; Read; Brinckmann; Dew & Grichnik, 2013). در کشورهای پیشرفته مثل ژاپن و آلمان سهم بنگاه‌های کوچک و متوسط در تولید ناخالص داخلی بیش از ۵۰ درصد و در کشورهای در حال توسعه مانند تایلند ۳۸ درصد است. در ایران ۹۴ درصد از بنگاه‌های اقتصادی از نوع کوچک و متوسط هستند که سهم آن‌ها در تولید ناخالص داخلی ۳۹ درصد است. از ۳۴۲۵۲ واحد صنعتی به بهره‌برداری رسیده در شهرک‌های صنعتی ایران ۲۷۶۸۳ (۸۲ درصد) فعال هستند که در این میان ۹۷۲۶ واحد با ظرفیت کمتر از ۵۰ درصد، ۹۵۹۷ واحد با ظرفیت بین ۵۰ تا ۷۰ درصد و ۸۳۶۰ واحد نیز با ظرفیت بالای ۷۰ درصد فعالیت دارند؛ به عبارت دیگر نزدیک به نیمی از آن‌ها تعطیل و یا در حالت نیمه تعطیل هستند و فقط کمتر از یک‌چهارم واحدها در شرایط نسبتاً قابل قبولی (با تولید بیش از ۷۰ درصد ظرفیت اسمی) فعالیت دارند. به‌رغم نقش چشم‌گیر بنگاه‌های کوچک و متوسط در اقتصاد ملی، تغییرات سریع و شدید محیط اقتصادی - سیاسی درونی و بیرونی، این شرکت‌ها را در یک موقعیت آسیب‌پذیر قرار داده است، به‌طوری‌که نیمی از شرکت‌های کوچک و متوسط در ایران با شکست مواجه شده‌اند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که در کشور عراق نیز این شرکت‌ها علی‌رغم نقش اساسی که در ایجاد اشتغال و توسعه اقتصادی دارند وضعیت مناسبی ندارند و روزبه‌روز تعداد آن‌ها کاهش می‌یابد به‌عنوان مثال بر اساس آماري که در مجله مدیریت و اقتصاد عراق در سال ۲۰۰۸ ارائه گردیده است، تعداد این شرکت‌ها از ۷۷۱۶۷ در سال ۲۰۰۰ به ۱۰۰۸۸ عدد در سال ۲۰۰۵ کاهش یافته است.

بر این اساس برای مقابله با چنین چالش‌ها و فضاهايي که به عقیده فیکت و بوسکی (2012) سازمان‌ها در حال رقابت برای بقا هستند شناخت عوامل اثرگذار بر عملکرد این شرکت‌ها مهم است. عوامل مختلفی وجود دارد که بر عملکرد این شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد که از جمله این عوامل می‌توان به گرایش به کارآفرینی (Covin; Green & Slevin, 2006; Stam & Elfring, 2008; Tang, Tang, Marino, ) (Zhang & Li, 2008; Swierczek & Ha, 2004). اشاره کرد. گرایش به کارآفرینی به وضعیتی

استراتژیک که متمرکز بر نوآوری، پیشگامی و ریسک‌پذیری است، اشاره دارد (Covin & Slevin, 1989). پژوهشگرانی که در حوزه کارآفرینی فعالیت می‌کنند، در مورد گرایش کارآفرینانه به این نتیجه رسیده‌اند که گرایش کارآفرینانه پایین در سازمان‌ها منجر به عملکرد ضعیف شرکت‌ها می‌شود (Hosseini-Moghaddam & Hejazi, 2014). در واقع می‌توان گفت یک عامل اساسی که در شرایط کنونی که محیط فعالیت شرکت‌های کوچک و متوسط به‌طور دائم در حال تغییر و غیرقابل پیش‌بینی است بهره‌مندی این شرکت‌ها و مدیران آن از استراتژی گرایش کارآفرینانه است تا بتوانند با بهره‌مندی از فرصت‌های پیش آمده بقا و دوام خود را در چنین فضایی تضمین کنند.

علاوه بر گرایش به کارآفرینی، عامل مهم دیگری که تحقیقات نشان دادند بر عملکرد شرکت‌ها مؤثر است فرهنگ سازمانی است (Cameron & Quinn, 2006; Duke & Edet, 2012; Fekete & Bocski, 2010; Zheng, Yang & McLean, 2011). چراکه امروزه توسعه سازمانی بدون گسترش مبانی فرهنگی غیرممکن است. تا دو دهه قبل به سازمان‌ها به‌عنوان ابزارهای عقلایی برای ایجاد هماهنگی و کنترل افراد نگریسته می‌شد. نگاهی عمیق‌تر بر تعاریف سازمانی این واقعیت را روشن می‌کند که فرهنگ سازمانی سیستمی از معنای مشترک است یا مجموعه‌ای است از اجزای کلیدی که ارزش‌های سازمانی را تشکیل می‌دهد؛ بنابراین فرهنگ سازمانی شیوه انجام گرفتن امور را در سازمان برای کارکنان روشن می‌سازد. عموماً عدم توجه به فرهنگ سازمانی، باورها و ارزش‌های افراد اگر منجر به شکست مطلق سازمان و نرسیدن به اهداف و چشم‌انداز نشود، حداقل اشکالات عدیده‌ای را در روند حرکت سازمان ایجاد کرده و انرژی زیادی را برای حل معضلات ایجاد شده ناشی از رودرروی اهداف پیش‌بینی شده با فرهنگ رایج سازمان هدر می‌دهد (Hedayati, 2004). فرهنگ سازمانی در واقع بخش مکمل عملکرد سازمان است. غنای این فرهنگ سبب ایجاد هم‌دلی در میان تک تک اعضای یک سازمان شده و به آن‌ها کمک می‌کند تا همگی خود را در یک صف ببینند.

علاوه بر این عامل مهمی که می‌تواند نقش تعدیل‌گری در رابطه گرایش به کارآفرینی و عملکرد ایفا کند فرهنگ ملی است. فرهنگ ملی و فرهنگ سازمانی دو مفهوم مرتبطی هستند که سازه فرهنگ را در دو سطح می‌آزمایند (Griffith, Cavusgil & Shichun, 2008). به‌طور مشابه (Engelen, 2010) نشان داد که دو سطح درونی از گرایش به کارآفرینی (یعنی سبک رهبری و میزان انسجام بین وظیفه‌ای) به لحاظ تأثیرشان در فرهنگ ملی متفاوت‌اند و نتیجه می‌گیرد که سازمان‌های کارآفرین در ملل مختلف ویژگی‌های یکسانی ندارند. هایتون، زهرا و جرج (2002, p. 49) از گزارش خود درباره نقش فرهنگ در

تحقیقات کارآفرینی نتیجه می‌گیرند که "ما بایستی تعامل بین فرهنگ ملی و فرهنگ سازمانی و تأثیر وابسته آن‌ها به هم را در شرکت‌های کارآفرین بیازماییم". منظور از فرهنگ ملی مجموعه‌ای از انگیزه‌ها، ارزش‌ها، باورها، هویت و تفسیر معانی مشترک از رویدادهای مهمی است که ناشی از تجربیات مشترک اعضای جوامع بوده و در بین نسل‌های سنی انتقال می‌یابد (House, Javidan & Dorfman, 2001). مدل‌های مختلفی برای اندازه‌گیری فرهنگ ملی ارائه شده است که از آن جمله می‌توان به مدل هافستد و گلوب اشاره کرد. هافستد (1980) ابعاد ۵گانه فاصله قدرت، اجتناب از عدم اطمینان، جمع‌گرایی و فردگرایی، مردسالاری و زنسالاری و جهت‌گیری بلندمدت را به عنوان ابعاد فرهنگ ملی معرفی کرد. بر اساس مطالعه هافستد (1983) امتیاز ایران در بعد فاصله قدرت ۵۸، در بعد اجتناب از عدم اطمینان ۵۹، در بعد جمع-گرایی-فردگرایی دارای امتیاز ۴۱ و در بعد مردسالاری و زنسالاری ۴۳ است این امتیاز برای کشورهای عرب زیان در شاخص فاصله قدرت ۸۰، در شاخص اجتناب از عدم اطمینان دارای امتیاز ۶۸، در شاخص جمع‌گرایی و فردگرایی دارای امتیاز ۳۸ و در شاخص مردسالاری و زنسالاری دارای امتیاز ۵۳ می‌باشند. علاوه بر این، محققان پروژه گلوب فرهنگ ملی را شامل ۹ مؤلفه ابهام‌گریزی، جمع‌گرایی گروهی، جمع‌گرایی نهادی، فاصله قدرت، برابری جنسیتی، آینده‌گرایی، جهت‌گیری انسانی، عمل‌گرایی و قاطعیت در نظر گرفتند (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004). در این مطالعه نیز که در ۶۱ کشور مختلف صورت گرفت کشور ایران به همراه برخی کشورهای عربی مانند قطر و کویت مورد مطالعه قرار گرفتند که نتایج بیانگر تفاوت‌هایی بین این کشورها و ایران در شاخص‌های مورد بررسی می‌باشد. بر این اساس می‌توان گفت یک تفاوت فرهنگی مشخصی بین ایران و کشور عراق وجود دارد که لزوم در نظر گرفتن این متغیر به عنوان تعدیل‌گر در روابط گفته شده را روشن می‌سازد. بر این اساس به منظور درک تأثیر نقش فرهنگ ملی در این مطالعه از داده‌های مورد بررسی در کشورهای ایران و عراق، یعنی دو کشوری که از نظر مناسبات ملی، فرهنگ ملی متفاوتی دارند. استفاده خواهد تا کشف شود چه نوع از فرهنگ سازمانی در پرورش گرایش به کارآفرینی و عملکرد نسبت به بقیه انواع آن در هر زمینه ملی اثربخش‌تر است و یا اینکه چه نوع فرهنگ سازمانی بهینه‌ای (از جهت توانایی‌اش در پرورش گرایش به کارآفرینی و بهبود عملکرد بسته به نوع فرهنگ ملی‌اش در سازمان بهتر عمل می‌کند. با توجه به مطالب بیان شده به کارگیری یک مدل نسبتاً جامع به دنبال توسعه دانش مربوط به چگونگی تأثیرگذاری فرهنگ ملی بر رابطه گرایش به کارآفرینی و عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط ایران و عراق می‌باشد.

### مبانی نظری و توسعه فرضیه‌ها

کامرون و کوئین (2006) به فرهنگ قومیتی به میزان صمیمیتی که بین افراد فامیل باهم در محیط کاری وجود دارد توجه می‌کند. فرهنگ قومیتی با وفاداری، اخلاقیات، تعهد، سنتی بودن، همکاری، کار تیمی، مشارکت، آگاهی و توسعه شخصی مشخص می‌گردد (Tseng, 2010; Sadighi, 2017). فرهنگ قومی با عملکرد شرکت مرتبط است اما در مورد تأثیر آن بر عملکرد شرکت نسبت به دیگر ابعاد فرهنگ چندان زیاد نیست. تی‌سنگ (2010) بحث کرده که عملکرد شرکت ناشی از رفتارهای به هم وابسته همچون همکاری، تسهیم دانش و همیاری دوسویه می‌باشد. اوگبانا و هریس (2000) دریافتند که هیچ ارتباطی بین عملکرد سازمانی و فرهنگ قومی وجود ندارد. فیکت و بوسکی (2011) گزارش دادند فرهنگ قومی ارتباط مثبتی با عملکرد مالی شرکت‌ها دارد. فیکت و بوسکی (2011) ادعا می‌کنند که فداکاری برای سازمان، وفاداری و سنتی بودن عوامل زمینه‌ای این ارتباط مثبت می‌باشند. فرهنگ قومی چندین ویژگی را در محیط کاری مشخص کرده‌اند که احتمال دارد تأثیر مثبتی بر دستاوردهای عملکرد دارد؛ بنابراین فرضیه اول تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه اول: فرهنگ گروهی قومی بر عملکرد تأثیر مثبت و معنادار دارد.

فرهنگ ادهو کراسی یک سازه پویا، کارآفرینانه، نوآورانه و خلاق در محیط کار می‌باشد (Cameron & Quinn, 2006; Tseng, 2010; Abdullah, Musa & Azis, 2017) این فرهنگ بر توسعه محصولات و خدمات جدید، انطباق‌پذیری، رشد، تغییر، بهره‌وری، کارایی و تجربه‌گرایی تأکید دارد (Cameron & Quinn, 2006; Tseng, 2010). این خصوصیات گرایش بیرونی شرکت را منعکس می‌کند و مبادله دانش و عملکرد بهتری از شرکت را توسعه می‌دهد (Tseng, 2010). فرهنگ سازمانی که مشخصه آن با انطباق‌پذیری با محیط بیرونی است به‌طور بالقوه تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد (Kim & Yu, 2004). اوگبانا و هریس (2000) گزارش دادند که فرهنگ رقابتی و نوآورانه ارتباط مثبتی با عملکرد سازمانی دارد. فیکت و بوسکی (2011) دریافتند که فرهنگ ادهو کراسی بر عملکرد مالی شرکت اثرگذار است. فرهنگ ادهو کراسی به ویژگی‌هایی مربوط است که به نظر می‌رسد پتانسیل بالایی برای تأثیرگذاری بر عملکرد شرکت دارند؛ بنابراین فرضیه دوم تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه دوم: فرهنگ ادهو کراسی بر عملکرد تأثیر مثبت و معنادار دارد.



فرهنگ بازار به‌عنوان یک فرهنگ نتیجه محور در محیط کار با تأکید بر برنده شدن، فراتر رفتن از رقابت، پافشاری بر قیمت سهام و روابط بازار مورد توجه قرار می‌گیرد (Cameron & Quinn, 2006; Abdullah, 2017). نزدیک شدن به مشتری در درازمدت می‌تواند منجر به کسب اطلاعات بازار، ارتقاء فعالیت‌های توسعه محصول و افزایش وفاداری به برند و در نهایت منجر به عملکرد مالی بهتر گردد (Peters & Waterman, 1982). چنین فرهنگ سازمانی می‌تواند سازمان‌ها را با محیطش منطبق سازد و از این طریق عملکرد آن را متأثر سازد (Kim, Lee & Yu, 2004). هان و همکاران (1998) بحث می‌کنند که شرکت‌هایی که فرهنگ بازار محور دارند به‌طور گسترده‌ای یک عنصر کلیدی از عملکرد برتر شرکت را دارا هستند. در آن مطالعه آن‌ها دریافتند که شرکت‌هایی که فرهنگ بازار محور دارند نوآوری‌های سازمانی را تسهیل می‌بخشند و این امر به نوبه خود عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در یک مطالعه تجربی فیکت و بوسکی (2011) دریافتند که فرهنگ بازاری تأثیر مثبتی بر عملکرد مالی دارد. این محققان دریافتند فرهنگ بازاری بر محیط بیرونی تمرکز داشته و بر اثربخشی، کارایی و مزیت رقابتی تأکید دارد که آن‌ها به نوبه خود دستاوردهای عملکردی را بهبود می‌بخشند. ویژگی خاص فرهنگ بازاری به نظر می‌رسد گرایش به محیط بیرونی است و این نقش مهمی در انطباق شرکت‌ها با محیط بیرونی‌شان ایفا می‌کند (Yesil & Kaya, 2013)؛ بنابراین فرضیه سوم تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه سوم: فرهنگ بازاری بر عملکرد تأثیر مثبت و معنادار دارد.

رسمیت و ساختار بندی جایگاه‌ها و رویه‌ها، فرایندهای خوب تعریف شده و سازمان‌هایی با حرکت آرام اغلب به‌عنوان ویژگی‌های اصلی فرهنگ سلسله‌مراتبی در نظر گرفته می‌شوند (Tseng, 2010; Sadighi, 2017). اگرچه مطالعات نشان داده‌اند که فرهنگ سلسله‌مراتبی در مقایسه با دیگر ابعاد فرهنگ منجر به عملکرد عالی نمی‌شود (Tseng, 2010). تی‌سنگ (2010) بحث می‌کند که شرکت‌هایی که رسمیت بالایی دارند اغلب دارای کنترل‌ها و فرایندهای رسمی هستند و بنابراین آن‌ها عملکرد توسعه‌یافته بهتری به خاطر مدیریت اثربخششان دارند. اوگبانا و هریس (2000) هیچ رابطه‌ای بین عملکرد سازمانی و فرهنگ-های بوروکراتیک نیافته‌اند. یافته‌های تجربی حاصل از مطالعه فیکت و بوسکی (2011) نشان دادند که ویژگی‌های فرهنگ سلسله‌مراتبی همگی کارکردهای منفی بر عملکرد مالی و دیگر انواع دستاوردهای عملکردی دارند. فیکت و بوسکی (2011) دریافتند که ارتباط منفی بین فرهنگ سلسله‌مراتبی و دستاوردهای عملکردی همچون دستاوردهای مالی وجود دارد. آن‌ها همچنین تأثیر مثبت فرهنگ بازار، فرهنگ قومیتی و ادهوکراسی را بر دستاوردهای مختلف عملکرد تأیید نمودند. برخی مطالعات

دستاوردهای عملکرد را با فرهنگ‌های سازمانی مختلف مقایسه نموده‌اند. نتایج حاصل از مطالعه تی‌سنگ (2010) نشان داد فرهنگ ادھو‌کراسی نسبت به فرهنگ قومیتی و سلسله‌مراتبی منجر به عملکرد بهتر می‌شود؛ بنابراین فرضیه چهارم تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه چهارم: فرهنگ سلسله‌مراتبی بر عملکرد تأثیر مثبت و معنادار دارد.

گرایش به کارآفرینی به‌عنوان فرآیندهای ایجاد راهبرد، ساختارها و رفتارهایی شناخته می‌شود. به‌طور کلی، تحقیقات نشان می‌دهد گرایش به کارآفرینی اثر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد (Wang, Dass, Arnett & Yu, 2020). گرایش به کارآفرینی از مدت‌زمان بسیاری با موفقیت در کسب‌وکار ارتباط یافته است (Davis, Morris & Allen, 1991; Wales, Covin & Monsen, 2020). در نتیجه بسیاری از مدیران اساساً به کارآفرینی به‌خوبی توجه داشته و آن را عاملی حیاتی در موفقیت سازمان می‌دانند. چراکه مطالعات چندجانبه‌ای نشان می‌دهند سازمان‌هایی که سطوح بالایی از رفتارهای کارآفرینانه دارند به‌خصوص در محیط‌های پویا و رقابتی عملکرد پیشرفته‌تری داشته‌اند (Peters & Waterman, 1982; Covin & Slevin, 1991). در محیط‌های پویا عدم امکان پیش‌بینی خواسته‌های مشتری و ظرفیت‌های رقبا و همچنین نرخ تغییر بالا در روندهای بازار و نوآوری صنعت پدیده‌ای بارز است. در این شرایط، سودآوری ناشی از عملیات موجود در آینده غیرقابل اطمینان خواهد شد و شرکت‌ها ناچار به جستجوی فرصت‌های جدید می‌باشند (Covin et al., 2006). در محیط‌های پویا شرکت‌ها با گرایش به کارآفرینی بالا احتمال دارد عملکرد بهتری داشته باشند چراکه آن‌ها مایل به پیش‌بینی تغییرات، ارتقاء محصولات موجود، خلق فرآیندهای جدید و ارائه خدمات نوآورانه قبل از رقبا می‌باشند (Tang et al., 2008). در یک تحلیل چندگانه از ۵۱ مقاله در سال ۲۰۰۹، راج و همکاران نشان دادند که به‌طورمعمول همبستگی مثبت نسبتاً زیادی میان گرایش کارآفرینی با عملکرد شرکت‌ها با توجه به مقدار رشد و سودآوری وجود دارد.

فرضیه پنجم: گرایش به کارآفرینی بر عملکرد تأثیر مثبت و معنادار دارد.

همان‌گونه که اشاره شد فرهنگ قومی بر ارزش‌هایی همچون وفاداری، سنتی بودن و حفاظت درونی تأکید می‌کند (Cameron & Quinn, 1999)؛ ارزش‌هایی که فضایی شخصی را بین همکارانی که باهم در یک رده سازمانی قرار دارند می‌پروراند و سبک رهبری نظارتی بین سطوح سلسله‌مراتب حاکم است. در چنین حالتی که یک فضای شخصی وجود داشته باشد و سبک رهبری نظارتی حاکم باشد تسهیم اطلاعات و ارتباطات مورد حمایت قرار می‌گیرد، یعنی ویژگی‌های ضروری برای اقدامات نوآورانه فراهم می‌شود و

لذا از این حیث می‌توان گفت فرهنگ قومی گرایش به کارآفرینی را پرورش می‌دهد. در چنین شرکت‌هایی دانش، سریعاً تسهیم شده و افراد می‌دانند که چه اطلاعاتی به کدامیک از همکارانشان مربوط است و دقیقاً در کجای سازمان آن‌ها می‌توانند این نوع اطلاعات مشخص را جمع‌آوری کنند. در نهایت به خاطر درجه بالایی از کار تیمی، دانش جمع‌آوری شده در جهت پیگیری فرصت‌های پیش روی شرکت به خوبی مورد استفاده قرار می‌گیرد (Zahra & Goerge, 2002, Wales, Covin & Monsen, 2020)؛ اما از سوی دیگر گرایش به کارآفرینی می‌تواند در یک فرهنگ قومی متمرکز بر سنت‌گرایی و حفاظت درونی بالا رو به افول گراید (Deshpandé, Farley & Webster, 1993). زمانی که یک شرکت به فرایندهای سنتی‌اش پایبند است احتمال کمتری وجود دارد که رفتار کارآفرینی را که بر ریسک‌پذیری و پیشگامی تأکید دارد، تعقیب کند؛ بنابراین تأکید بر وفاداری و سنت‌گرایی، توسعه و پیاده‌سازی ابعاد عمده گرایش به کارآفرینی را کاهش و یا حتی حذف می‌نماید؛ بنابراین علیرغم تمایل فرهنگ قومی نسبت به تسهیم دانش و ارتباطات بدلیل تأکید این نوع فرهنگ بر سنت‌گرایی و حفاظت درونی، همانطور که کاتز و کاهن (1978) اشاره می‌کنند که ارزش‌های سازمانی منجر به رفتارهای سازمانی می‌شوند، یک رابطه منفی بین فرهنگ قومی و گرایش به کارآفرینی مورد انتظار است. بر این اساس فرضیه ششم به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه ششم: فرهنگ قومی بر گرایش به کارآفرینی اثر منفی و معنادار دارد.

در یک فرهنگ ادوکراسی بر نوآوری، کارآفرینی و ریسک‌پذیری تمرکز می‌شود و این نوع فرهنگ با پویایی، انعطاف‌پذیری، خلاقیت و تأکید استراتژیک بر رشد قابل تعریف است (Quinn, 1988) و بنابراین می‌توان گفت تأثیر مثبتی بر گرایش به کارآفرینی سازمانی دارد. تأکید بر ریسک‌پذیری کارکنان را تشویق می‌کند تا مستقلانه کار کرده و براساس تصمیمات خودشان عمل کنند، این ذهنیت می‌تواند منجر به کشف و پیاده‌سازی فرصت‌های پیش رو در تمامی سطوح سلسله‌مراتب سازمانی شود (Shane, 1992)؛ بنابراین شناسایی فرصت‌های ناب و بکر، بعنوان هدف عمده گرایش به کارآفرینی، احتمال دارد که در این نوع فرهنگ پررنگ باشد چراکه تمامی کارکنان می‌توانند منبع فرصت‌های نوآوری باشند. بعلاوه ویژگی‌های ذاتی فرهنگ ادوکراسی همچون انعطاف‌پذیری و خلاقیت، نگرش ریسک‌پذیری را بین اعضای سازمان پرورش داده و این نگرش یک عنصر رفتاری عمده برای کارآفرینی است. همچنین تمایل به بکارگیری رهبرانی که کارآفرین هستند به اطمینان خاطر نسبت به این موضوع که نگرش ریسک‌پذیری در تمام سطوح سلسله‌مراتب سازمان وجود دارد کمک می‌کند (Engelen, Flatten, Thalmann &

(Brettel, 2014). گرایش به کارآفرینی همچنین به شدت تحت تأثیر تأکید استراتژیک بر رشد است که این نیز جزء ذات لاینفک فرهنگ ادهو کراسی است. تأکید بر رشد می‌تواند منجر به نگرشی در شرکت شود که فرصت‌های جدید می‌بایست پیوسته شناسایی شوند (Cameron & Freeman, 1991). این نوع فرهنگ ویژگی پویایی و انعطاف‌پذیری را نیز داراست؛ دو عنصری که می‌تواند از طریق تسهیل در توانایی سازمان برای شناسایی فرصت‌های پیش روی رقابت تأثیر مثبتی بر گرایش به کارآفرینی دارد (Covin & Slevin, 1991). بر این اساس فرضیه هفتم به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه هفتم: فرهنگ ادهو کراسی بر گرایش به کارآفرینی اثر مثبت و معنادار دارد.

در نهایت فرهنگ بازار با ویژگی تولیدمحوری، رهبری هدف محور، تحقق وظیفه و رقابت‌پذیری انتظار می‌رود ارتباط مثبتی با گرایش به کارآفرینی سازمان داشته باشد (Queen & Rohrbach, 1983). یک سازمان هدف محور قوی بر تبعیت از برنامه ریزی زمان بندی شده تأکید دارد که این امر شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا به محض پیدایش فرصت‌ها از آن‌ها بهره‌برداری کنند (Deshpande et al., 1993). همزمان تولیدمحوری در فرهنگ بازار، نوآوری‌های تکنولوژیکی و نوآوری‌های فرایندی را پرورش می‌دهد که می‌تواند در فرایندهای نوین و یا محصولات و خدمات جدیدی که به بازار عرضه می‌شوند نتیجه بخش باشند. بعلاوه کریستین و باور (1996) فرض کردند سازمانی که برای دیدگاه‌های درونی‌اش اهمیت قائل است نسبت به سازمانی که چنین نیست احتمال بیشتر دارد تا اساساً فرصت‌های نوآورانه و بکر را دنبال کند (Narver, Slater & McLachlan, 2004). رهبری هدف محور و تحقق وظیفه می‌تواند منجر به پیاده‌سازی سریع‌تر تصمیمات در بازار شود و یک نگرش رقابتی که با گرایش به موفقیت ترکیب شده باشد می‌تواند مزیت رقابتی اولین حرکت کننده به سمت فرصت‌ها را برای سازمان حفظ نماید (Engelen et al., 2014). بر این اساس فرضیه هشتم به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه هشتم: فرهنگ بازاری بر گرایش به کارآفرینی اثر مثبت و معنادار دارد.

فرهنگ سلسله‌مراتبی که بر فرایندهای مکانیزم شده تأکید بسیاری دارد (Queen, 1988; Valencia, Valle & Jiménez, 2010) بر قوانین، مقررات و یکسان سازی به‌عنوان ارزش‌های عمده، تکیه دارد و مشخصه آن رسمیت، سبک رهبری هماهنگ کننده و تأکید استراتژیک بر ثبات و قابلیت پیش‌بینی می‌باشد. ارزش‌ها و خصوصیات فرهنگ سلسله‌مراتبی به‌طور منفی بر میزان رفتار گرایش به کارآفرینی در سازمان تأثیر دارد. طبق نظر والش و دیور (1987) تأکید بر رسمیت و تمرکز بر قوانین و مقررات انعطاف‌پذیری شرکت را

کاهش می‌دهد و این امر تأثیر منفی بر توانایی سازمان در جهت دنبال نمودن فرصت‌های امیدبخش خواهد گذاشت (Henard & Szymanski, 2001). بعلاوه در ساختارهایی که به شدت سلسله‌مراتبی هستند ارائه ایده‌های بکر و ناب و خاص برای محصولات جدید توسط کارکنان بسیار دشوار می‌باشد (Garrett, Buisson & Yap, 2006). تأکید استراتژیک بر ثبات همچنین پتانسیل شرکت را برای پیگیری فرصت‌های ناب و نوآورانه کاهش می‌دهد چراکه پیاده‌سازی چنین فرصت‌هایی منجر به ایجاد تغییرات در حوزه‌هایی همچون بازار پیش روی شرکت و نقش‌ها و مشاغل داخلی می‌گردد (Harris, 2000). بعلاوه با تأکید این نوع فرهنگ بر قوانین و خط‌مشی‌هایی که رفتار اعضای سازمان را از قبل مشخص می‌کنند، فرهنگ سلسله‌مراتبی با اصل اولیه ریسک‌پذیری که جزء ذات فرصت محور گرایش به کارآفرینی است، در تناقض است. تأکید بر ثبات از پیگیری فرصت‌هایی که ممکن است به شکست منتهی شوند حمایت نمی‌کند زیرا باعث تخریب وضعیت موجود می‌شوند (Baker & Sinkula, 2009). بر این اساس فرضیه نهم به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه نهم: فرهنگ سلسله‌مراتبی بر گرایش به کارآفرینی اثر منفی و معنادار دارد.

علاوه بر فرضیه‌های مستقیم مربوط به رابطه بین متغیرها چهار فرضیه زیر نیز به نقش میانجی گرایش به کارآفرینی در رابطه بین انواع فرهنگ و عملکرد می‌پردازد:

فرضیه دهم: فرهنگ قومی شرکت‌های کوچک و متوسط از طریق گرایش به کارآفرینی آنان بر عملکرد اثر منفی و معنادار دارد.

فرضیه یازدهم: فرهنگ بازاری شرکت‌های کوچک و متوسط از طریق گرایش به کارآفرینی آنان بر عملکرد اثر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه دوازدهم: فرهنگ ادوکرآسی شرکت‌های کوچک و متوسط از طریق گرایش به کارآفرینی آنان بر عملکرد اثر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه سیزدهم: فرهنگ سلسله‌مراتبی شرکت‌های کوچک و متوسط از طریق گرایش به کارآفرینی آنان بر عملکرد اثر منفی و معنادار دارد.

### نقش تعدیلگر فرهنگ ملی در رابطه بین فرهنگ شرکتی و گرایش به کارآفرینی

در این مطالعه اثر فرهنگ شرکتی بر گرایش به کارآفرینی در ایران و عراق از نظر دو بعد عمده فرهنگی ملی مقایسه شده‌اند (همچون فردگرایی و فاصله قدرت). براساس گفته لاجمن، ند و هینیگس (1994) منطق کلی این است که یک فرهنگ سازمانی محوری در زمانی که ویژگی‌ها و ارزشهایش با ارزشها و ویژگیهای فرهنگ ملی همخوانی داشته باشد، تأثیر قوی بر گرایش به کارآفرینی دارد. زمانی که بین ارزشهای ملی که یک فرد با خودش بر سر کار به همراه می‌آورد (که در نتیجه جامعه پذیری او در جامعه است (Smircich, 1983) و ارزشهای سازمانی تناسب وجود داشته باشد، فرد احساس راحت‌تری خواهد داشت و نسبت به زمانی که چنین تناسبی وجود ندارد احتمال بیشتری دارد که مطابق با آنچه سازمان از او انتظار دارد رفتار نماید (Brettel; Engelen; Heinemann, & Vadhanasindhu, 2008). نیومن و نولن (1996, p.755) بحث می‌کنند که زمانی که اقدامات "با ارزشهای عمیق سازمان تجانس نداشته باشد، کارکنان احتمال دارد احساس نارضایتی، پریشانی، ناراحتی و عدم تعهد داشته باشند"، و این کارکنان تمایل کمی به رفتار نمودن طبق انتظارات فرهنگ سازمانی دارند.

تأثیر فرهنگ قومی بسته به اینکه آیا در ایران باشد یا عراق، متفاوت است. یک فرهنگ قومی یک فضای خصوصی بین همکاران را پرورش می‌دهد (ارتباطات افقی) و یک رهبری نظارت محور بین سرپرستان و زیردستان (ارتباطات عمودی) بوجود می‌آورد. در فرهنگ جمع‌گرا اعضای سازمان تمایل دارند گروهها و شبکه‌های به هم پیوسته‌ای تشکیل دهند، درحالیکه اعضا در فرهنگ‌های فردگرا احساس مسئولیت شخصی بالایی دارند. کارکنان در فرهنگ‌های فردگرا تمایل دارند تا در مشاغلی که توضیحات و شرح شغل زیادی دارد کار کنند، درحالیکه کارکنان در فرهنگ‌های جمع‌گرا مشاغلی با توضیحات و شرح شغل اندک را ترجیح می‌دهند تا از آن‌ها محافظت شود. اعضای فرهنگ‌های جمعی به مزیت امنیت و وفاداری که حاصل از احساس قوی تعلق و وابستگی است ارجح می‌نهند (Chan, Yim & Lam, 2010) به‌طور خاص فضای خصوصی و روابط خوب با همکاران که در فرهنگ قومی مساله‌ای عادی است از ارزش‌های عمده فرهنگ‌های جمع‌گرا هستند، همانطور که وفاداری بین اعضای سازمان همین وضعیت را دارد؛ بنابراین یک تناسب بین ارزش‌های فرهنگ ملی جمع‌گرا و ارزشهای بنیادین فرهنگ‌های قومی در سطح سازمانی وجود دارد. در فرهنگ‌های فردگرا هر فرد اساساً مسئول خودش می‌باشد که این امر در مقابل ارزشهای زیربنایی فرهنگ قومی (همچون وفاداری) قرار می‌گیرد (Queen & Rohrbaugh, 1983)، لذا فرهنگ‌های ملی فردگرا تمایلی به تناسب با فرهنگ‌های قومی ندارند. فاصله قدرت به رابطه بین

سرپرستان و زیردستان بر می‌گردد (Hofstede, 2001) و منعکس‌کننده آن است که تاچه حدی اعضای سازمان می‌پذیرند که قدرت در سازمانشان به‌طور نابرابر تقسیم گردد. ویژگی سازمانی سبک رهبری پدرانه/نظارتی در یک فرهنگ قومی در راستای فرهنگی است که فاصله قدرت زیاد در آن وجود دارد همچون فرهنگ عراق؛ بطوری که زیردستان انتظار دارند رهنمون‌های مفصل از سرپرستان دریافت کنند (Carl, Gupta & Javidan, 2004). از سوی دیگر در کشورهایی همچون ایران که به نسبت فاصله قدرت کم‌تری وجود دارد از اعضای سازمان انتظار می‌رود تا خودشان بدون راهنمایی نزدیک و حمایت سرپرستانشان اقدام نموده و یا تصمیم‌گیری کنند (Brettel et al., 2008). به‌طور کلی و براساس ادله فوق این نتیجه بدست می‌آید که ویژگی‌های فرهنگ ملی عراق (جمع‌گرایی بیشتر و فاصله قدرت بیشتر) نسبت به فرهنگ ملی ایران (فردگرایی بیشتر و فاصله قدرت کمتر) نسبت وضعیت بهتری برای فرهنگ قومی فراهم می‌سازد که می‌تواند بر گرایش به کارآفرینی تأثیر گذارد. بر این اساس فرضیه چهاردهم به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه چهاردهم: فرهنگ ملی رابطه بین فرهنگ سازمانی قومی شرکت‌های کوچک و متوسط و گرایش به کارآفرینی را تعدیل می‌کند به گونه‌ای که این رابطه در عراق نسبت به ایران قوی‌تر می‌باشد.

#### نقش تعدیلگر فرهنگ ملی در رابطه بین فرهنگ ادهوکراتیک و گرایش به کارآفرینی

یک ویژگی کلیدی فرهنگ ادهوکراتیک گرایش در جهت نوآوری و پویایی است، گرایشی که در تقابل با ایده‌های اساسی فرهنگ جمع‌گرا می‌باشد زیرا نوآوری و پویایی می‌تواند روابط بین افراد را که قلب فرهنگ جمع‌گرا هستند را تغییر نموده و یا تخریب نماید (Triandis, 1994). یک فرهنگ ادهوکراتیک قوی در یک سازمان می‌تواند توازن و هماهنگی سازمان را، که یکی از ارزشهای کلیدی دیگر فرهنگ-های جمع‌گراست به خطر اندازد (Van Everdingen & Waarts, 2003). تعارضاتی که می‌تواند در نتیجه روحیه کارآفرینی باشد عصبانیت و استرس در فرهنگ‌های جمع‌گرا را ایجاد می‌نماید. هرچند فرهنگ‌های ملی فردگرا ارزش بالایی برای موفقیت اقتصادی قائلند، که با فرهنگ سازمانی ادهوکراتیک که بر رشد و روابط منعطف تأکید دارد، همخوانی دارد. روابط متناسب بین افراد به اندازه‌ای که در فرهنگ‌های جمع‌گرا اهمیت دارد در این نوع فرهنگ چندان ارزشمند نمی‌باشد (Xie, Song & Stringfellow, 1998). فرهنگ‌های ملی که ویژگی فاصله قدرت کم را داراست، بر مسئولیت هریک از

لایه‌های سلسله‌مراتب برای اقدام و نوآوری بدون مشورت سرپرستان در هر تصمیم تاکید دارد (Hofstede, 2001). این ویژگی فاصله قدرت پایین در راستای فرهنگ ادوگراتیک می‌باشد که بر خلاقیت، انعطاف-پذیری و روحیه کارآفرینی تاکید دارد. از اعضای فرهنگ ملتی که فاصله قدرت پایینی دارند انتظار می‌رود تا با تکیه به خودشان حتی تحت شرایط عدم اطمینان تصمیم‌گیری کنند (Carl., et al, 2004). بر این اساس فرضیه پانزدهم به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه پانزدهم: فرهنگ ملی رابطه بین فرهنگ‌سازمانی ادوگراتیک شرکت‌های کوچک و متوسط و گرایش به کارآفرینی را تعدیل می‌کند به گونه‌ای که این رابطه در ایران نسبت به عراق قوی‌تر می‌باشد.

در یک فرهنگ بازاری، روابط بین سرپرستان و زیردستان با جهت‌گیری موفقیت مشخص می‌گردد، چراکه روابط بین همکاران و پرسنل موجود در یک رده سلسله‌مراتب سازمانی با تولید محوری، هدف محوری و رقابت محوری تهییج می‌شوند (Queen & Rohrbaugh, 1983). در فرهنگ‌های جمع‌گرا بیشترین اولویت به روابط درونی آرام و منسجم بین اعضای سازمانی داده می‌شود (Triandis, 1994). درحالی‌که در فرهنگ بازار گرایش به تولید بسیار قوی است و بر اهداف و وظایف تاکید می‌شود (Deshpandé, Farley, 2004)؛ بنابراین فرهنگ بازار همراستایی کمتری با فرهنگ جمع‌گرا دارد و بیشتر در راستای فرهنگ فردگرا همچون فرهنگ ایران می‌باشد، که هدف محوری و وظیفه محوری را بیشتر از روابط آرام و منسجم ترجیح می‌دهد (Hofstede, 2001). یک فرهنگ بازار بر قدرت رقابت تاکید می‌کند که ممکن است انسجام را در سازمان از بین ببرد. اگرچه این گرایش در راستای فرهنگ‌های فردگراست، این مساله قویاً در مقابل فرهنگ جمع‌گرا قرار می‌گیرد. بر این اساس فرضیه شانزدهم به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه شانزدهم: فرهنگ ملی رابطه بین فرهنگ‌سازمانی بازاری شرکت‌های کوچک و متوسط و گرایش به کارآفرینی را تعدیل می‌کند به گونه‌ای که این رابطه در ایران نسبت به عراق قوی‌تر می‌باشد.

یک فرهنگ سلسله‌مراتبی، با ثبات و قابلیت پیش‌بینی در روابط افقی و همچنین با دستورات، قوانین، و سبک رهبری هماهنگ‌کننده در روابط عمودی بین سرپرستان و زیردستان قابل شناسایی است (Cameron & Freeman, 1991). ثبات که یک ویژگی اصلی فرهنگ‌های سازمانی سلسله‌مراتبی می‌باشد در فرهنگ‌های جمع‌گرا بسیار مورد توجه می‌باشد، زیرا ثبات به حفاظت از انسجام در روابط بین همکاران کمک شایانی می‌کند (Triandis, 1994). از آنجا که نوع سلسله‌مراتبی فرهنگ‌سازمانی به این ارزش



محوری فرهنگ جمع‌گرایی توجه دارد، انتظار می‌رود بین فرهنگ ملی جمع‌گرایی و فرهنگ سلسله‌مراتبی تناسب وجود داشته باشد. (Newman & Nollen 1996). در مقابل، فرهنگ فردگرایی کمتر به ثبات توجه می‌کند. فاصله قدرت زیاد بر عدم تساوی بین اعضای سازمان در رده‌ها و سطوح مختلف سازمانی تأکید دارد (Hofstede, 2001). این ویژگی با خصوصیات فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی کاملاً هم‌راستا است، یعنی فرهنگی که تفاوت بین سرپرستان و زیردستان بر مبنای قدرت رسمی است و اینگونه فرض می‌شود که سرپرستان باید کارکنان را در وظایفشان راهنمایی کرده و شایستگی‌هایشان را ارزیابی نمایند (Quinn, 1988). بر این اساس فرضیه هفدهم به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه هفدهم: فرهنگ ملی رابطه بین فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی شرکت‌های کوچک و متوسط و گرایش به کارآفرینی را تعدیل می‌کند به گونه‌ای که این رابطه در ایران نسبت به عراق قوی‌تر می‌باشد.

### نقش تعدیل‌گر فرهنگ ملی در رابطه بین گرایش به کارآفرینی و عملکرد

بعد جهت‌گیری عملکردی در مطالعه‌ی گلوب، اشاره به میزانی دارد که یک سازمان یا جامعه، بابت بهبود و تعالی عملکرد، به اعضای گروه پاداش داده و تشویقشان می‌کند (House et al., 2004). این بعد از کار مک‌کلند بر روی موفقیت گرفته شده است، این محقق "نیاز به موفقیت" را برای کارآفرینی و توسعه‌ی اقتصادی ضروری دانست. در واقع، در فرهنگ‌هایی که نیاز به موفقیت بالاست، افرادی وجود دارند که کسب و کار جدیدی راه‌اندازی کرده و واحدهای تولیدی و اقتصادی را سازماندهی و ظرفیت تولیدی آن را افزایش می‌دهند؛ بنابراین انتظار می‌رود هر چقدر میزان عملکردگرایی افزایش پیدا کند اثر گرایش به کارآفرینی بر عملکرد نیز افزایش یابد. بر این اساس فرضیه هجدهم به این شرح می‌باشد:

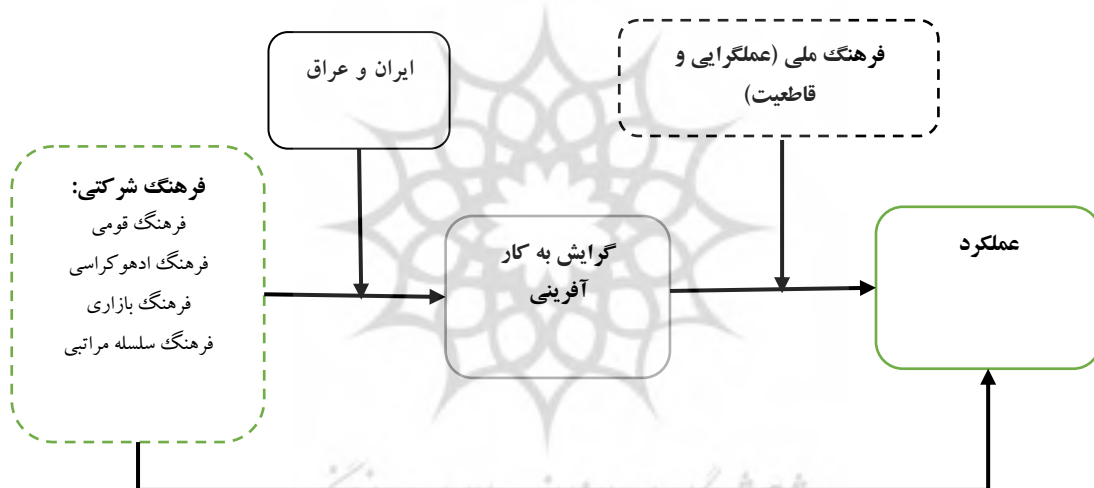
فرضیه هجدهم: جهت‌گیری عملکردی رابطه بین گرایش به کارآفرینی و عملکرد را تعدیل می‌کند.

بعد قاطعیت در مطالعه‌ی گلوب، بیانگر درجه‌ای است که در آن، افراد سازمان یا جامعه در روابط اجتماعی قاطع، تهاجمی و پرخاشگر هستند، در چنین فرهنگ‌هایی، راهبرد سازمانی جهت‌گیری کارآفرینانه دارد (House et al., 2004). بدین نحو که در سازمانهایی که قاطعیت بالاست، افراد به رقابت، جاه‌طلبی و بلندپروازی تشویق می‌شوند، سطح مشارکت و درگیری کارکنان بالاست، نگرش

غالب مبتنی بر توانایی انجام هر کاری در سازمان می‌باشد، بر کسب نتایج تأکید می‌شود، میل به پیروزی میان همه‌ی افراد سازمان توزیع شده است و این باور وجود دارد که موفقیت در گرو تلاش و کوشش می‌باشد (House et al., 2004)؛ بنابراین هر چقدر میزان قاطعیت افزایش پیدا کند انتظار می‌رود اثر گرایش به کارآفرینی بر عملکرد نیز افزایش یابد. بر این اساس فرضیه پانزدهم به این شرح می‌باشد:

فرضیه نوزدهم: قاطعیت رابطه بین گرایش به کارآفرینی و عملکرد را تعدیل می‌کند.

بر اساس آنچه گفته شد مدل مفهومی این مطالعه به شرح شکل ۱ ارائه شده است. در این مطالعه فرهنگ شرکتی شامل فرهنگ قومی، فرهنگ ادوکراسی فرهنگ بازاری و فرهنگ سلسله‌مراتبی نقش متغیر مستقل، گرایش به کارآفرینی نقش واسطه، و عملکرد نقش متغیر وابسته را در مدل ایفا کردند. فرهنگ ملی نیز نقش متغیر تعدیل گر را بر عهده دارد. با توجه به ادبیات تحقیق مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، پیمایشی - تحلیلی است. جامعه مورد مطالعه این تحقیق شرکت‌های کوچک و متوسط در دو کشور ایران و عراق می‌باشند نکته مهم در انتخاب این شرکت‌ها شباهت آن‌ها از نظر اندازه (تعداد کارکنان)، سن شرکت و نوع صنعت و محصول مشابه بود که در نظر گرفتن این موضوع با توجه به شرایط خاص کرونا در حیطه جغرافیایی بزرگ بسیار سخت بود لذا دو شهر مشهد و کربلا که به لحاظ ساختار مذهبی به یکدیگر شباهت دارند به‌عنوان نماینده ایران و عراق در نظر گرفته شدند. مبنای مختلفی مانند تعداد نیروی کار، میزان سرمایه و ... برای دسته‌بندی شرکت‌ها وجود دارد که رایج‌ترین آن همان تعداد نیروی کار است. در ایران و حتی جهان دسته بندی واحدی برای شرکت‌های کوچک و متوسط وجود ندارد اما بر اساس دسته بندی بانک مرکزی ایران کسب و کارهای زیر ۱۰۰ نفر نیروی کار را به‌عنوان بنگاه‌های کوچک و متوسط تلقی می‌کند. در عراق نیز شرایط به همین صورت است به‌عنوان مثال در مجله مدیریت و اقتصاد که در سال ۲۰۰۸ در عراق منتشر شده بیان شده که شرکت‌های دارای بین ۱ تا ۹ کارمند کوچک، ۱۰ تا ۲۹ متوسط و بیشتر از ۲۹ بزرگ تلقی می‌شوند. در این مطالعه نیز مبنای تقسیم شرکت‌ها مبتنی بر تعداد کارمندان آن‌ها می‌باشد به این صورت که شرکت‌های دارای بین ۱۰ تا ۱۰۰ کارمند به‌عنوان شرکت‌های کوچک و متوسط لحاظ می‌شوند. بر اساس آمار و اطلاعات موجود حدود ۲۵۰ شرکت کوچک و متوسط در شهر مشهد و حدود ۱۷۰ شرکت در شهر کربلا وجود دارد که بر اساس جدول مورگان حجم نمونه لازم از شهر مشهد ۱۴۸ شرکت و برای شهر کربلا ۱۱۵ شرکت در نظر گرفته شد. در نهایت ۱۵۱ پرسش‌نامه از شهر مشهد و ۱۱۸ پرسش‌نامه از شرکت‌های کوچک و متوسط شهر کربلا جمع آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای اندازه‌گیری فرهنگ شرکتی از پرسش‌نامه دشیپاند وفارلی (2004) استفاده شد. این پرسش‌نامه دارای ۱۲ گویه می‌باشد که انواع مختلف فرهنگ، شامل فرهنگ قومی، فرهنگ بازاری، فرهنگ سلسله‌مراتبی و فرهنگ ادوکراسی را می‌سنجد (هر نوع فرهنگ با ۳ سؤال). برای اندازه‌گیری گرایش به کارآفرینی، از پرسش‌نامه ۹ سوالی کوین و اسلوین (1989) استفاده شد که سه بعد آن یعنی نوآوری، پیشگامی و ریسک‌پذیری را می‌سنجد. ابعاد فرهنگ ملی شامل عملگرا، و قاطع هر کدام به ترتیب با ۴، ۳ سؤال که برگرفته از مطالعه هوس و همکاران (2004) می‌باشد سنجیده شد. برای اندازه‌گیری عملکرد نیز از ۸ گویه که برگرفته از مطالعه لنگراک (2003) می‌باشد استفاده شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه نهایی از طریق بررسی نظرهای صاحب‌نظران مدیریت، تأیید شد. روایی سازه‌های پرسشنامه و معناداری بار عاملی گویه‌های مربوط به

سازه‌های مدنظر با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار آموس ارزیابی و تأیید شد. با توجه به اینکه در مدل تحلیل عاملی تأییدی برازش یافته، بار عاملی تمامی گویه‌ها معنادار بودند، هیچ‌یک از گویه‌ها از فرایند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته نشدند. مبنای معناداری گویه‌ها این است که سطح معناداری برای آن‌ها زیر ۰/۰۵ باشد. از این رو در نهایت، ۴۱ گویه از پرسشنامه، تجزیه و تحلیل شد. همچنین انسجام درونی ابزارهای مورد استفاده نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد که مقدار این ضریب برای هریک از متغیرهای فرهنگ گروهی، فرهنگ ادو کراسی، فرهنگ سلسله‌مراتبی، فرهنگ بازاری، گرایش به کارآفرینی، قاطعیت، عملگرایی و عملکرد به ترتیب ۰/۸۹۹، ۰/۸۳۲، ۰/۸۱۸، ۰/۸۲۱، ۰/۷۸۶، ۰/۷۸۶، ۰/۸۱۳ و ۰/۹۱۴ بدست آمد که همگی بیشتر از ۰/۷ می‌باشد و مورد قبول است. شایان ذکر است که تمام سنجه‌ها با استفاده از مقیاس لیکرت پنج‌تایی و در محدودهای از ۱=کاملاً مخالف تا ۵=کاملاً موافق سنجیده شدند. قابل ذکر است با توجه به محدودیت‌های ناشی از بیماری همه‌گیر کرونا پرسش‌نامه به صورت آنلاین طراحی گردید و از طرق مختلف مثل ایمیل و همچنین شبکه‌های اجتماعی برای شرکت‌ها ارسال گردید و از آنان خواسته شد تا به سؤالات پاسخ دهند. قابل ذکر است که با توجه به اینکه سطح تحلیل در این مطالعه سازمان است لذا مدیران عالی این شرکت‌ها که نسبت به فرهنگ، عملکرد و شرایط سازمانی اطلاعات کافی دارند و مسئول تصمیمات استراتژیک در سطح سازمانی<sup>۱</sup> می‌باشند و همچنین نوع تفکر و گرایش‌شان تأثیر بسزایی بر عملکرد سازمان دارند به‌عنوان نماینده سازمان به سؤالات پاسخ دادند. به‌منظور تحلیل داده‌ها، از روش معادله ساختاری و همچنین رگرسیون سلسله‌مراتبی و با استفاده از نرم‌افزارهای (AMOS18) و (SPSS 19) انجام گرفت.

### یافته‌ها

جدول ۱ نشان دهنده میانگین، انحراف معیار و ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق می‌باشد. همان‌گونه که اطلاعات این جدول نشان می‌دهد بیشترین مقدار در بین انواع فرهنگ در دو کشور ایران و عراق به فرهنگ ادو کراسی مربوط می‌شود و کمترین مقدار به فرهنگ سلسله‌مراتبی. همچنین میانگین فرهنگ گروهی و سلسله‌مراتبی در عراق بیشتر از ایران است و میانگین فرهنگ ادو کراسی و بازاری در ایران بیشتر از عراق می‌باشد. در بین ابعاد فرهنگ ملی نیز بیشترین مقدار مربوط به قاطعیت می‌باشد.

<sup>۱</sup>. Corporate Level

میانگین عملکرد و گرایش به کارآفرینی در هر دو کشور نیز بیشتر از ۳ می‌باشد. نتایج مربوط به بررسی پایایی نیز نشان می‌دهد که آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۷ بدست آمده که نشان دهنده پایایی مناسب ابزار تحقیق می‌باشد.

جدول (۱): میانگین، انحراف معیار، پایایی

نام متغیر	ایران		عراق	
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
فرهنگ گروهی	۲/۷۴	۰/۷۴	۲/۹۱	۰/۶۸
فرهنگ ادھو کراسی	۳/۹۵	۰/۸۵	۳/۶۴	۰/۹۵
فرهنگ سلسله‌مراتبی	۱/۹۶	۰/۷۰	۲/۱۵	۰/۸۹
فرهنگ بازاری	۳/۸۶	۰/۸۳	۳/۱۴	۰/۸۴
گرایش به کارآفرینی	۳/۵۷	۰/۷۳	۳/۴۵	۰/۸۹
قاطعیت	۳/۸۱	۰/۷۳	۳/۷۳	۰/۸۹
عملگرایی	۳/۴۹	۰/۷۵	۳/۲۹	۰/۸۷
عملکرد	۳/۸۵	۰/۹۳	۳/۵۷	۰/۸۴

شکل ۲ نشان‌دهنده مدل معادلات ساختاری برازش یافته است و شدت روابط بین متغیرها را مشخص می‌کند. بر اساس منابع موجود (Ghasemi, 2010)، در یک الگوی معادله‌ی ساختاری مطلوب، لازم است کای اسکوتر غیرمعنادار، نسبت کای اسکوتر به درجه‌ی آزادی کمتر از ۳، شاخص‌های برازش هنجار شده، تطبیقی و نیکویی برازش<sup>۱</sup> بزرگتر از ۰/۹، ریشه‌ی میانگین مربعات باقی‌مانده<sup>۲</sup> کوچکتر از ۰/۰۹ و ریشه‌ی میانگین مربعات خطای برآورد<sup>۳</sup> کوچکتر از ۰/۰۵ باشد. برای الگوی معادله‌ی ساختاری برازش یافته، کای اسکوتر برابر با ۵۹۰/۲۴۵، نسبت کای اسکوتر به درجه‌ی آزادی برابر با ۲/۶۷۰، شاخص‌های برازش

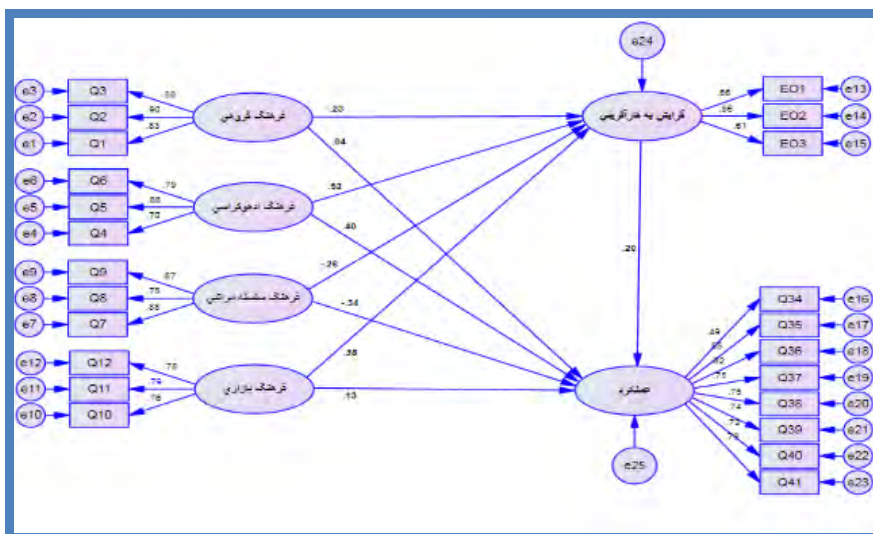
<sup>۱</sup> . Normed Fit Index-NFI, Comparative Fit Index-CFI, Goodness-of-Fit Index-GFI

<sup>۲</sup> . Root Mean Squared Residual-RMR

<sup>۳</sup> . Root Mean Squared Error of Approximation-RMSEA

هنجارشده، تطبیقی و نیکویی برازش به ترتیب ۰/۹۰۴، ۰/۹۰۶ و ۰/۹۰۵، ریشه‌ی میانگین مربعات باقی‌مانده ۰/۰۵۸؛ و ریشه‌ی میانگین مربعات خطای برآورد ۰/۰۶۴. به دست آمده است. کلیه‌ی شاخص‌های برازش الگوی نهایی، از نقاط برش پیش‌گفته مطلوب‌ترند که از برازش کاملاً رضایت‌بخش مدل حکایت دارد.

در مدل برازش‌یافته تمام اثرهای مستقیم بین متغیرها در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادارند ( $p < 0/05$ ,  $t > 1/96$ ). برای آزمون فرضیه از دو شاخص p-value و t-value استفاده‌شده و شرط معنادار بودن یک رابطه این است که مقدار شاخص اول برای رابطه مدنظر کمتر از ۰/۰۵ و مقدار شاخص دوم خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشد. همان‌گونه که در جدول ۵ و همچنین شکل ۲ مشاهده می‌شود ضریب اثر فرهنگ قومی، ادهوکراسی، سلسله‌مراتبی و بازاری بر گرایش به کارآفرینی به ترتیب برابر با ۰/۲۳-، ۰/۵۲، ۰/۲۶- و ۰/۳۵ می‌باشد که با توجه به دو شاخص p-value و t-value که برای هر چهار رابطه به ترتیب از ۰/۰۵ کمتر و خارج از بازه  $\pm 1/96$  می‌باشد می‌توان گفت این چهار فرضیه تأیید می‌شود. همچنین اثر این چهار نوع فرهنگ بر عملکرد نیز به ترتیب برابر با ۰/۰۴، ۰/۴۰، ۰/۳۴- و ۰/۱۳ است که مقدار دو شاخص مذکور برای سه ضریب در بازه مناسب و مطلوب و برای ضریب اولی، یعنی اثر فرهنگ قومی بر عملکرد خارج از بازه مطلوب قرار دارد بر این اساس می‌توان گفت که سه فرضیه مربوط به اثر فرهنگ ادهوکراسی، سلسله‌مراتبی و بازاری بر عملکرد تأیید و اثر فرهنگ قومی بر عملکرد رد می‌شود. در نهایت اثر گرایش به کارآفرینی بر عملکرد نیز به میزان ۰/۲۰ اثر دارد که مقدار دو شاخص p-value و t-value برای این ضریب به میزان ۰/۴۳ و ۲/۲۵ بدست آمده که اولی از ۰/۰۵ کمتر و دومی از ۱/۹۶ بیشتر است؛ بنابراین این فرضیه نیز تأیید می‌شود.



شکل ۲: الگوی معادله ساختاری

همچنین، فرضیه فرضیه دهم تا سیزدهم این پژوهش به بررسی اثر غیرمستقیم فرهنگ شرکتی بر عملکرد پرداخته است جهت بررسی این فرضیه‌ها از آزمون سوبل استفاده گردید. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل مدلیابی معادلات ساختاری و جایگذاری اعداد بدست آمده در فرمول‌های ارائه شده میزان اثر غیر-مستقیم فرهنگ گروهی، ادوکراسی، سلسله‌مراتبی و بازاری بر عملکرد از طریق گرایش به کارآفرینی به ترتیب برابر با ۰/۰۴۶، ۰/۱۰۴، ۰/۰۵۲- و ۰/۰۷۶ می‌باشد. همچنین مقدار t-value بدست آمده برای هر یک از این ضرایب غیر مستقیم به ترتیب برابر با ۲/۲۳-، ۲/۳۱۰، ۲/۲۰۱- و ۲/۱۸۶ است که همگی خارج از بازه  $\pm 1/96$  می‌باشند؛ بنابراین می‌توان گفت اثر غیر مستقیم فرهنگ گروهی، ادوکراسی، سلسله‌مراتبی و بازاری بر عملکرد از طریق گرایش به کارآفرینی معنادار است و این فرضیه‌ها تأیید می‌شوند. نتیجه آزمون فرضیه‌های مستقیم و غیر مستقیم پژوهش، به‌طور خلاصه در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول (۲): خلاصه نتایج مربوط به فرضیه‌های مستقیم و غیر مستقیم

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب مسیر	p-value	عدد معناداری	نتیجه
۱	فرهنگ گروهی ← عملکرد	-۰/۰۴	۰/۶۰۹	۰/۵۱۲	رد
۲	فرهنگ ادوکراسی ← عملکرد	۰/۴۰	۰/۰۰۰	۴/۴۸۵	تأیید

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب مسیر	p-value	عدد معناداری	نتیجه
۳	فرهنگ سلسله‌مراتبی ← عملکرد	-۰/۳۴	۰/۰۰۰	-۳/۳۰۴	تأیید
۴	فرهنگ بازاری ← عملکرد	۰/۱۳	۰/۰۴۸	۲/۱۰۶	تأیید
۵	گرایش به کارآفرینی ← عملکرد	۰/۲۰	۰/۰۴۳	۲/۲۱۵	تأیید
۶	فرهنگ گروهی ← گرایش به کارآفرینی	-۰/۲۳	۰/۰۴۱	-۲/۰۴۴	تأیید
۷	فرهنگ ادهو کراسی ← گرایش به کارآفرینی	۰/۵۲	۰/۰۰۰	۶/۱۹۵	تأیید
۸	فرهنگ سلسله‌مراتبی ← گرایش به کارآفرینی	-۰/۲۶	۰/۰۰۰	-۳/۸۲۱	تأیید
۹	فرهنگ بازاری ← گرایش به کارآفرینی	۰/۳۸	۰/۰۰۰	۵/۰۳۵	تأیید
۱۰	فرهنگ گروهی ← گرایش به کارآفرینی ← عملکرد	-۰/۰۴۶	۰/۰۳۵	-۲/۲۳۰	تأیید
۱۱	فرهنگ ادهو کراسی ← گرایش به کارآفرینی ← عملکرد	۰/۱۰۴	۰/۰۱۴	۲/۳۱۰	تأیید
۱۲	فرهنگ سلسله‌مراتبی ← گرایش به کارآفرینی ← عملکرد	-۰/۰۵۲	۰/۰۳۸	-۲/۲۰۱	تأیید
۱۳	فرهنگ بازاری ← گرایش به کارآفرینی ← عملکرد	۰/۰۷۶	۰/۰۴۶	۲/۱۸۶	تأیید

### آزمون فرضیه‌های تعدیل‌گری

به‌منظور بررسی نقش تعدیل‌گری جهت‌گیری عملکردی و قاطعیت از رگرسیون تعدیل‌شده استفاده گردید. به‌منظور پیشگیری از ایجاد هم‌خطی بین متغیرها، متغیر تعاملی بر اساس رویه توصیه‌شده توسط آیکن و وست (1991) ایجاد گردید. جدول ۳ نشان‌دهنده نتایج رگرسیون تعدیل‌شده می‌باشد. مدل‌های ۱ و ۳ نشان‌دهنده اثر گرایش به کارآفرینی به‌عنوان متغیر مستقل و همچنین متغیرهای جهت‌گیری عملکردی، و قاطعیت به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر بر متغیر عملکرد می‌باشد. مدل‌های ۲ و ۴ نیز اثر تعدیل‌گر جهت‌گیری عملکردی و قاطعیت را نشان می‌دهد. نتایج در مدل‌های ۲ و ۴ نشان می‌دهد که جهت‌گیری عملکردی ( $\beta = 0.123, p < .05$ ) و قاطعیت ( $\beta = 0.129, p < .05$ ) اثر تعدیل‌گری مثبتی در رابطه بین گرایش به کارآفرینی و عملکرد دارند؛ بنابراین فرضیه‌های تعدیل‌گری به دلیل تغییرات قابل‌توجهی که در میزان  $R^2$  ایجاد شده است مورد تأیید قرار می‌گیرد. ( $\Delta R^2 Moel2 = 0.011, \Delta R^2 Moel4 = 0.012$ ). طبق



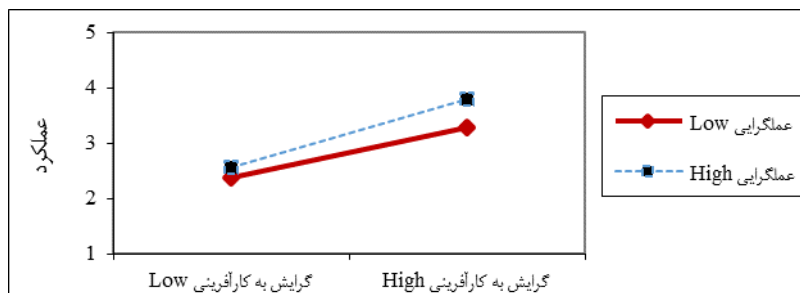
گفته‌های آیکن و وست (۱۹۹۱)، اگر تفاوت بین مقادیر  $R^2$  در مدل ۲ و ۳ همچنین ۵ و ۶ از نظر آماری معنی‌دار باشد، اثر تعدیل‌کننده وجود دارد ( $P < 0.05$ ).

جدول (۳): بررسی فرضیه‌های مربوط به نقش تعدیل‌گر ابعاد فرهنگ ملی

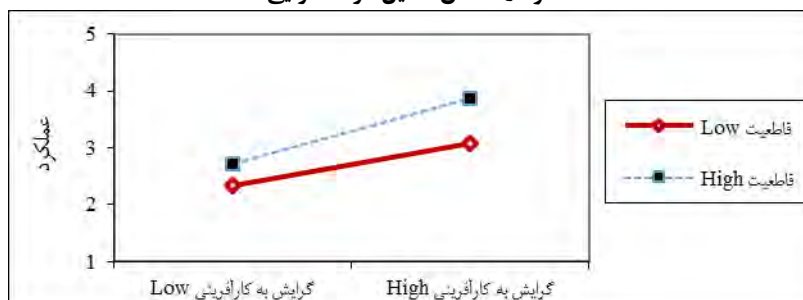
متغیر وابسته: عملکرد				متغیرهای مستقل و تعدیل‌گر
مدل‌های مربوط به متغیر تعدیل‌گر قاطعیت		مدل‌های مربوط به متغیر تعدیل‌گر عملگرایی		
مدل ۴	مدل ۳	مدل ۲	مدل ۱	
				متغیرهای مستقل و تعدیل‌گر
۰/۴۸۰**	۰/۴۱۱**	۰/۵۳۴**	۰/۴۶۲**	گرایش به کارآفرینی
-	-	۰/۱۹۳**	۰/۲۲۴**	عملگرایی
۰/۲۹۴**	۰/۳۰۲**	-	-	قاطعیت
			-	متغیر عملی
-	-	۰/۱۲۳**	-	گرایش به کارآفرینی* جهت گیری عملگرایی
۰/۱۲۹**	-	-	-	گرایش به کارآفرینی* قاطعیت
۰/۳۹۶**	۰/۳۸۴**	۰/۳۶۶**	۰/۳۵۵**	$R^2$
۰/۰۱۲*	-	۰/۰۱۱*	-	$\Delta R^2$

Note: (N = 269); \* p < 0.05, \*\* p < 0.01.

همچنین نمودار ۳ و ۴ نقش تعدیل‌گری عملگرایی و قاطعیت را در رابطه بین گرایش به کارآفرینی و عملکرد نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشخص است با افزایش جهت‌گیری عملگرایی و قاطعیت اثر مثبت گرایش به کارآفرینی بر عملکرد افزایش می‌یابد (شیب خط زیاد می‌شود).



نمودار ۳: نقش تعدیل گر عملگرایی



نمودار ۴: نقش تعدیل گر فاطمیت

جهت بررسی تأثیر متغیر فرهنگ ملی بر رابطه بین فرهنگ سازمانی گروهی شرکت‌های کوچک و متوسط و گرایش به کارآفرینی، داده‌ها بر اساس دو گروه ایران و عراق تفکیک شدند. سپس مدل‌های رگرسیونی برای هر یک از رابطه‌ها اجرا شد. سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار معناداری تفاوت ضرایب مسیر بررسی گردید:

$$t = \frac{Path_{sample\_1} - Path_{sample\_2}}{\left[ \sqrt{\frac{(m-1)^2}{(m+n-2)} * S.E.^2_{sample1} + \frac{(n-1)^2}{(m+n-2)} * S.E.^2_{sample2}} \right] * \left[ \sqrt{\frac{1}{m} + \frac{1}{n}} \right]}$$

جدول ۴ نتایج حاصل از تأثیر متغیر تعدیلگر فرهنگ ملی را در رابطه بین فرهنگ شرکتی و گرایش به کارآفرینی نشان می‌دهد.

جدول (۴): بررسی معناداری تفاوت ضرایب مسیر انواع فرهنگ شرکتی بر گرایش به کارآفرینی در ایران و عراق

مقدار t (تفاوت اثر)	خطای استاندارد	مقدار t	sig	ضریب مسیر	میانگین فرهنگ در هر کشور	تعداد	گروه	فرضیه
۲/۲۴۳	۰/۰۵۷	۲/۰۴	۰/۰۴۱	-۰/۱۷۶	۲/۷۴	۱۵۱	ایران	فرهنگ گروهی ← گرایش به کارآفرینی
	۰/۰۶۱	-۵/۸۶۸	۰/۰۰۰	-۰/۴۷۸	۲/۹۱	۱۱۸	عراق	
۲/۰۲	۰/۰۵۸	۸/۶۳۳	۰/۰۰۰	۰/۶۹۸	۳/۹۵	۱۵۱	ایران	فرهنگ ادهو کراسی ← گرایش به کارآفرینی
	۰/۰۴۰	۸/۱۳۰	۰/۰۰۰	۰/۴۹۸	۳/۶۴	۱۱۸	عراق	
۱/۹۹	۰/۰۵۴	-۵/۸۵۶	۰/۰۰۰	-۰/۴۷۳	۱/۹۶	۱۵۱	ایران	فرهنگ سلسله‌مراتبی ← گرایش به کارآفرینی
	۰/۰۴۲	-۹/۷۷۹	۰/۰۰۰	-۰/۶۷۲	۲/۱۵	۱۱۸	عراق	
۲/۰۳	۰/۰۳۹	۹/۲۶۴	۰/۰۰۰	۰/۶۵۲	۳/۸۶	۱۵۱	ایران	فرهنگ سلسله‌مراتبی ← گرایش به کارآفرینی
	۰/۰۴۹	۵/۳۱۶	۰/۰۰۰	۰/۴۳۸	۳/۱۴	۱۱۸	عراق	

همان‌گونه که نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد تفاوت ضرایب اثر فرهنگ قومی، ادهو کراسی، بازاری و سلسله‌مراتبی بر گرایش به کارآفرینی در ایران و عراق معنادار است. همان‌گونه که ضرایب نشان می‌دهد اثر فرهنگ قومی و سلسله‌مراتبی بر گرایش به کارآفرینی در عراق قوی‌تر از ایران است. همچنین اثر فرهنگ بازاری و ادهو کراسی در ایران قوی‌تر از عراق است؛ بنابراین فرضیه‌های مربوط به تفاوت اثر انواع فرهنگ شرکتی بر گرایش به کارآفرینی در ایران و عراق مورد تأیید قرار می‌گیرد. قابل ذکر است که میانگین فرهنگ قومی و سلسله‌مراتبی در عراق بیشتر از ایران است و میانگین فرهنگ ادهو کراسی و بازاری در ایران از عراق بیشتر است.

## بحث و نتیجه

هدف از انجام این تحقیق بررسی تأثیرگذاری فرهنگ شرکتی بر عملکرد با میانجی‌گری گرایش به کارآفرینی و تعدیل‌گری فرهنگ ملی در شرکت‌های کوچک و متوسط ایران و عراق می‌باشد. نتایج حاصل از بررسی و تحلیل فرضیه‌های تحقیق نشان داد که فرهنگ گروهی، ادهوکراسی، سلسله‌مراتبی و بازاری بر گرایش به کارآفرینی تأثیر معنادار دارند که البته اثر فرهنگ گروهی و سلسله‌مراتبی بر گرایش به کارآفرینی منفی و اثر فرهنگ بازاری و ادهوکراسی بر آن مثبت است که در این میان بیشترین تأثیر مربوط به فرهنگ ادهوکراسی می‌باشد. همان‌طور که گفته شد در فرهنگ قومی بر ارزش وفاداری، سنت-پذیری، تسهیم اطلاعات بین گروهی و حفاظت درونی و سبک رهبری نظارتی تأکید می‌شود، اما موارد گفته شده همچون سدّی بر سر راه گرایش به کارآفرینی قد علم می‌کند؛ چرا که در گرایش به کارآفرینی صحبت از شکستن حصار سنت‌ها و تشویق حرکت روبه جلو و نوآوری و ریسک‌پذیری تشویق می‌شود و سبک رهبری نظارتی جایگاهی در گرایش به کارآفرینی ندارد؛ لذا منطقی است که این رابطه منفی باشد البته این نتیجه با تحقیق چرچم (2017) مغایرت و با مطالعه دشیپانده و همکاران (1993) همسویی داشت. لذا چنانچه شرکت‌های کوچک و متوسط بدنبال افزایش گرایش به کارآفرینی هستند باید از فرهنگ قومی (گروهی) فاصله بگیرند. از طرفی در فرهنگ ادهوکراسی تمرکز غالب بر نوآوری، کارآفرینی، ریسک‌پذیری و انعطاف‌پذیری می‌باشد. در این نوع فرهنگ، پویایی و کشف فرصت جایگاه ویژه‌ای دارد و رشد و نمو از اصول اساسی آن است. این نتیجه با نتایج مطالعات محققانی همچون انگلن و همکاران (2014) و حیدری و همکاران (2011) همخوانی دارد. در فرهنگ سلسله‌مراتبی آنچه ارزش تلقی می‌شد ثبات، پابندی به قوانین، سبک رهبری نظارتی و هماهنگ‌کننده و قابلیت پیش‌بینی رفتار کارکنان می‌باشد؛ ارزش‌هایی که کاملاً با عناصر اولیه گرایش به کارآفرینی در تضاد است. نتیجه حاصل شده از این تأثیر منفی با نتایج تحقیقات بیکر و سینکولا (2009)، چرچم (2017) و انگلن و همکاران (2014) همخوانی دارد. در فرهنگ بازاری نیز رقابتی بودن، هدف‌محوری، تولیدمحوری و کشف و بهره‌گیری از فرصت‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. همین نوع نگرش و تفکر سبب رونق خلاقیت و بهره‌وری و پیشگامی می‌گردد؛ لذا وجود این نوع فرهنگ نیز می‌تواند سبب بهبود گرایش به کارآفرینی در شرکت‌های کوچک و متوسط در ایران و عراق گردد این نتیجه با نتایج مطالعات محققانی همچون حیدری و همکاران (2011) و انگلن و همکاران (2014) نیز همخوانی دارد.

بررسی اثر این چهار نوع فرهنگ بر عملکرد نیز نشان داد که اثر فرهنگ گروهی غیر معنادار و اثر سه نوع فرهنگ ادھوکرایی، سلسله‌مراتبی و بازاری بر عملکرد معنادار است که البته اثر فرهنگ سلسله‌مراتبی بر عملکرد منفی و اثر فرهنگ ادھوکرایی و بازاری مثبت می‌باشد. نتیجه بدست آمده از اثر غیر معنادار فرهنگ قومی بر عملکرد با نتایج تحقیق یسیل و کایا (2013) و فیکت و بورسکی (2011) ناهمخوانی دارد. نتایج تحقیق آنان حاکی از اثر مثبت و معنادار فرهنگ گروهی بر عملکرد است. در فرهنگ ادھوکرایی بر پویایی، نوآوری، بهره‌وری و کارایی مورد تأکید می‌باشد. رهبری در این نوع سازمان نوآور، کارآفرین و با بصیرت است رهبران چنین فرهنگی بر تشخیص بیرونی، قانونمندی و تغذیه برون سازمانی متمرکزند وجود چنین رویکردی در شرکت‌های کوچک و متوسط بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر بسزایی می‌گذارد. این نتیجه نیز با مطالعه تی سنگ (2010)، فیکت و بورسکی (2011) و یسیل و کایا (2013) همخوانی دارد. فرهنگ سلسله‌مراتبی بدلیل جوّ سازمانی بسته و مقررات دست و پاگیر کارکنان در شرکت‌های کوچک و متوسط با رشد چندانی مواجه نمی‌شوند و عملکرد آن‌ها تضعیف می‌شوند. نتیجه حاصل شده با نتایج مطالعات اوگبانا و هریس (2000)، فیکت و بورسکی (2011)، و یسیل و کایا (2013) همخوانی دارد و لذا نتیجه چندان غیرمنتظره‌ای نبود. هرچند تی سنگ (2010) بحث می‌کند که شرکت‌هایی که رسمیت بالایی دارند اغلب دارای کنترل‌ها و فرایندهای رسمی هستند؛ بنابراین آن‌ها عملکرد توسعه یافته بهتری به خاطر مدیریت اثربخششان دارند. در بررسی فرضیه هشتم پس از تحلیل داده‌ها مشخص شد رابطه بین فرهنگ بازاری و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط مثبت و معنی‌دار می‌باشد. در مباحث قبلی مطرح شد فرهنگ بازار، فرهنگ بازارمحور و رقابت محور بوده و انطباق با محیط و روابط گسترده و اثربخشی و مزیت رقابتی عناصر کلیدی آن می‌باشند. طبیعی است در اثر حاکمیت چنین فرهنگی در شرکت، عملکرد رشد چشم‌گیری داشته باشد زیرا ارزش‌ها تعیین‌کننده رفتارها می‌باشند. نتایج حاصل از این فرضیه با تئوری پیترز و واترمن (1982) و هان و همکاران (1998) همراستاست و با مطالعات تجربی فیکت و بورسکی (2011)، یسیل و کایا (2013) به نتایج مشترکی رسیده است.

در بررسی رابطه بین گرایش به کارآفرینی و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط نتایج تحقیق حاکی از وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین آن‌ها بوده‌اند. این نتیجه تأیید دیگری بر تئوری‌های موجود بود که توسط تعداد زیادی از محققین از جمله مورنو و کاسیلاس (2008)، ویکلاند و شیفر (2005)، انجام شد؛ به عبارت دیگر هرچه گرایش به کارآفرینی در مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط پررنگ‌تر باشد، عملکرد آن‌ها بهتر خواهد شد. شرکت‌های کوچک و متوسط برای اینکه واقعاً کارآفرین محور باشند، باید

در پیش‌بینی تغییرات عوامل محیطی، پیشگام بوده و در شکل‌دهی محیط به‌عنوان نوعی مزیت، پیشگام باشند. پیشگامی توجه سازمان را در جهت شناسایی اهمیت زمان‌بندی و چگونگی زمان‌بندی موضوعاتی که می‌تواند در موفقیت آن‌ها سهیم باشد، مثل معرفی تهاجمی خدمات به بازار یا سرعت دادن به چرخه زندگی، توسعه خدمت فراتر از رقبا، متمرکز می‌سازد و به‌طور تهاجمی رقبایشان را برای ورود به بازار جدید، بهبود موقعیت یا غلبه بر موانع به چالش کشند. برای پاسخگویی پیشگامانه به رقابت، شرکت‌ها بایستی آمادگی انطباق با تاکتیک‌های نامعمول، آشنایی با نقاط قوت و ضعف رقیب و تمرکز بر خدماتی با ارزش افزوده بالا را داشته باشند.

بررسی فرضیات میانجی نیز بیانگر تأیید نقش میانجی گرایش به کارآفرینی است و اثر غیر مستقیم فرهنگ قومی، ادهوکراسی، سلسله‌مراتبی و بازاری بر عملکرد تأیید می‌شود که اثر غیر مستقیم فرهنگ قومی و سلسله‌مراتبی منفی و اثر فرهنگ ادهوکراسی و بازاری مثبت می‌باشد. نتایج بدست آمده منطقی به نظر می‌رسد چراکه جو سازمانی در فرهنگ قومی و سلسله‌مراتبی به گونه‌ای است که مانع از نوآوری، ریسک‌پذیری و حرکت پیشگامانه مدیران و کارکنان می‌شود. در حالی که در فرهنگ ادهوکراسی و بازاری بر نوآوری، کارآفرینی، خلاقیت و ریسک‌پذیری تأکید می‌شود بنابراین فرهنگ ادهوکراسی و بازاری ناخودآگاه سبب رشد گرایش به کارآفرینی و به نوبه خود سبب ارتقای عملکرد مدیران خواهد شد. در محیط‌های پویا عدم امکان پیش‌بینی خواسته‌های مشتری و ظرفیت‌های رقبا و همچنین نرخ تغییر بالا در روندهای بازار و نوآوری صنعت پدیده‌ای بارز است. تحت چنین شرایطی سودآوری ناشی از عملیات موجود در آینده غیرقابل اطمینان خواهد شد و شرکت‌ها ناچار به جستجوی فرصت‌های جدید می‌باشند. در این شرایط عدم اطمینان تنها شرکت‌هایی عملکرد موفقیت‌آمیز خواهند داشت که فرهنگ ادهوکراسی و بازاری داشته و به گرایش به کارآفرینی توجه ویژه‌ای داشته باشند.

نتایج حاصل از بررسی نقش تعدیلگر عملگرایی و قاطعیت نیز نشان از تأثیر مثبت و معنادار این متغیرها بر رابطه بین گرایش به کارآفرینی و عملکرد می‌باشد. بعد عملگرایی فرهنگ ملی به این موضوع اشاره دارد که تا چه حد فرهنگ ملی یک جامعه بابت بهبود و تعالی عملکرد، به اعضای گروه پاداش داده و آن‌ها را تشویق می‌کند. بدیهی است هرچه این بعد فرهنگی پررنگ‌تر باشد به کارآفرینی بیشتر بها داده می‌شود زیرا زمانی که اعضای شرکت به موفقیت و بهره‌وری توجه ویژه نشان دهند و آن را مورد تشویق و تقدیر قرار دهند انگیزه کارکنان برای خلاقیت و ریسک‌پذیری و رفتارهای پیشگامانه بالا رفته و در نتیجه

عملکرد اعضا متعالی تر می‌شود. بعد قاطعیت به میزانی که افراد سازمان یا جامعه در روابط اجتماعی قاطع، تهاجمی و پرخاشگر هستند اشاره دارد. در شرکت‌هایی که قاطعیت بالاست، افراد به رقابت، جاه‌طلبی، بلندپروازی تشویق می‌شوند. سطح مشارکت و درگیری کارکنان بالاست. نگرش غالب مبتنی بر توانایی انجام هر کاری در سازمان می‌باشد. در چنین فرهنگ‌هایی، راهبرد سازمانی جهت‌گیری کارآفرینانه دارد. با توجه به رابطه تأیید شده گرایش به کارآفرینی با عملکرد، عملکرد افراد در چنین جو فرهنگی ارتقا می‌یابد. فرضیات مربوط به تعدیل‌گری فرهنگ ملی در رابطه میان فرهنگ شرکتی و گرایش به کارآفرینی نیز نشان از تأیید فرضیات در نظر گرفته شده بود. همان‌گونه که نتایج نشان داد اثر فرهنگ قومی و سلسله‌مراتبی بر گرایش به کارآفرینی در عراق قوی‌تر از ایران است. با توجه به اینکه شرکت‌های کوچک و متوسط در عراق مدت زمان زیادی از تأسیس آن‌ها نمی‌گذرد و عمدتاً کارکنان شرکت‌ها آشنایان و بستگان مدیران می‌باشند، فرهنگ قالب آن‌ها فرهنگ قومی و سلسله‌مراتبی است. هرچند ممکن است با پیشرفت‌هایی که در آینده صورت می‌گیرد و تغییر و تحولاتی که در این کشور رخ خواهد داد فرهنگ این شرکت‌ها نیز به سمت فرهنگ‌های دیگر یعنی ادهو کراسی و بازاری سوق پیدا کند. همچنین نتایج بیانگر اثر قوی‌تر فرهنگ ادهو کراسی و بازاری بر گرایش به کارآفرینی در شرکت‌های کوچک و متوسط در ایران می‌باشد. با توجه به تجربیاتی که شرکت‌های ایرانی در این سال‌ها بدست آورده‌اند و همچنین نظر به اهمیتی که شرکت‌های دانش بنیان و استارت‌آپ‌ها در چند سال اخیر در ایران بدست آورده‌اند فرهنگ حاکم بر این شرکت‌ها عمدتاً ادهو کراسی و بازاری است.

با توجه به اینکه نتایج تحقیق حاضر بیانگر آن هستند که انواع فرهنگ شرکتی بر گرایش به کارآفرینی و عملکرد تأثیر گذار است؛ لذا مدیرانی که می‌خواهند این گرایش را افزایش دهند می‌بایست فرهنگ سازمانی‌شان را ارزیابی نمایند و آن‌ها را به‌طور متناسبی تطبیق دهند. این مسئولیت مدیریت ارشد است که فرهنگ سازمانی را منتشر سازد، ارتقا دهد، حفظ نموده و یا تغییر دهد. فرهنگ سازمانی در سازمانها و شرکت‌های مدرن که انسجام اهداف فردی با اهداف سازمانی ضرورت دارد و از کارکنان خواسته می‌شود تا با ارزش‌های سازمانی ارتباط برقرار کنند اهمیت بسیاری یافته است. بنابراین مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط سعی کنند تا فرهنگ شرکت‌شان را بیشتر به سمت فرهنگ ادهو کراسی و فرهنگ بازاری سوق دهند و از فرهنگ قومی و سلسله‌مراتبی دوری نمایند. در راستای این هدف بهتر است مدیران این شرکت‌ها ساختارهای منعطف و پویا برگزینند و از ساختارهای خشک و غیر منعطف و قوانین دست و پاگیر جلوگیری نمایند تا بتوانند از فرصت‌های به دست آمده به نحو احسن استفاده نمایند.

لذا پیشنهاد می‌شود سیستم‌های اطلاعاتی و خبرگیری و تحقیقات بازار کارآمدی طرح‌ریزی نمایند و اطلاعات مربوط به مشتریان، رقبا و سایر عناصر فعال در بازار را بین پرسنل خود توزیع کنند، و از طریق برگزاری جلسات هم‌اندیشی راجع به اطلاعات کسب شده به مباحثه پردازند، و درباره رویدادهای مهم باهم گفتگو نمایند. لذا ضرورت دارد بین واحدهای صف و ستاد، یکپارچگی و تعاملات غیررسمی، فعال و منعطف وجود داشته باشد و اطلاعات آزادانه بین بخش‌های مختلف توزیع گردد. از دیگر نتایج حاصل از تحقیق حاضر، وجود ارتباط مثبت و معنادار بین گرایش به کارآفرینی و عملکرد مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط ایران و عراق بوده است؛ بنابراین مدیران باید به سطح کارآفرینی سازمان به‌عنوان یک عامل سودآور و حیاتی در موفقیت شرکت توجه نمایند و با حمایت از ارزش‌ها، روش‌ها و فرایندها و فناوری‌های جدید بر گسترش بازار و سهم بازار و حفاظت از سهم بازار فراتر از رقبا پردازند. با توجه به این نتیجه‌گیری، پیشنهاد می‌شود به‌منظور تسهیل و افزایش میزان گرایش به کارآفرینی در شرکت‌های کوچک و متوسط، مدیران باید فرهنگ‌سازمانی حامی کارآفرینی (فرهنگ ادوکراسی و فرهنگ بازاری) را در شرکت تقویت نمایند. همچنین به کمک ساختارهای انعطاف‌پذیر و غیررسمی آن را تسهیل بخشند. به علاوه با توجه به اینکه نوآوری عنصر حیاتی گرایش به کارآفرینی می‌باشد، لذا مدیران باید با ایجاد تنوع در محصولات خود، ابزارهای ترفیعی نوآورانه، خرید الکترونیکی منطبق با استاندارد و ارائه خدمات نوین و با دستیابی به آخرین تکنولوژی‌ها به جذب هرچه بیشتر مشتریان و بهبود عملکرد خود دست یابند. مدیران با القاء فرهنگ‌سازمانی حامی نوآوری و انعطاف‌پذیری در فرایندها و ساختارها و با طراحی سیستم‌های پاداش و تشویقی اثربخش می‌توانند نوآوری را تقویت نمایند و با افزایش یادگیری و انطباق با تغییرات محیطی، مشتریان را راضی نگه داشته و آن‌ها را جذب نمایند.

مدل تئوریک داده‌های تحقیق تنها از دو کشور ایران و عراق و تنها محدود به دو شهر مشهد و کربلا می‌باشد. بنابراین داده‌های تحقیق شاید به‌طور کامل نشان‌دهنده فرهنگ ملی غالب هر دو کشور نباشد. لذا مطالعات آتی می‌بایست برای دستیابی به نتایج دقیق‌تر مجموعه گسترده‌تر و نمونه بزرگ‌تری از شهرهای مختلف را بررسی کنند. این مطالعه تنها به بررسی ابعاد محدودی از سازه فرهنگ ملی پرداخته (عملگرایی و قاطعیت) و از سایر ابعاد غفلت نموده است؛ درحالی‌که بررسی سایر ابعاد فرهنگ ملی می‌تواند دید وسیع‌تر و روشن‌تری از موضوع ارائه دهد. این ابعاد عبارتند از شاخص‌های مطالعه هافستد (۱۹۹۱) همچون جمع‌گرایی/فردگرایی، مردگرایی/زن‌گرایی، فاصله قدرت، تحمل ابهام، گرایش به آینده و عملکرد محوری؛ همچنین تئوری ارزش‌های فرهنگی اسچوارتز (۱۹۹۹) که شامل محافظه‌کاری/خودمختاری



فکری و عاطفی؛ سلسله‌مراتب/ برابری طلبی و تسلط در برابر هماهنگی و نیز شاخص‌های نه تایی گلوب، هوس و همکاران (۲۰۰۴) که علاوه بر دو بعد استفاده شده در تحقیق شامل شش بعد مطرح شده در تحقیق هافستد نیز می‌شدند.

## References

- Abdullah, S.; Musa, C. I., & Azis, M. (2017). The effect of organizational culture on entrepreneurship characteristics and competitive advantage of small and medium catering enterprises in Makassar. *International Review of Management and Marketing*, 7(2). 409-414.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of small business management*, 47(4). 443-464.
- Brettel, M.; Engelen, A.; Heinemann, F., & Vadhanasindhu, P. (2008). Antecedents of market orientation: a cross-cultural comparison. *Journal of International Marketing* 16(2). 84-119
- Cameron, J., & Freeman, S. (1991). Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships of Effectiveness, in *Research in Organizational Change and Development*. Eds. R. Woodman and A. Passmore. Greenwich, CT: JAI Press, Inc., 23-58.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. JosseyBass, San Fransisco.
- Cameron, K. S., & Quinn, R., E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Carl, D.; Gupta, V. & Javidan, M. (2004). Power Distance, in *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Eds. R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman and V. Gupta. Thousand Oaks, CA: Sage, 513-563.
- Chan, K. W.; Yim, C. K., & Lam, S. S. K. (2010). Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services across Cultures,” *Journal of Marketing* 74(3). 48-64.
- Cherchem, N. (2017). The relationship between organizational culture and entrepreneurial orientation in family firms: Does generational involvement matter? *Journal of family business strategy*, 8(2). 87-98.

Christensen, C., & J. Bower (1996). Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms, *Strategic Management Journal* 17(3). 197-218.

Covin, J. G.; Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1). 57-81.

Covin, J. G., & D.P. Slevin. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, *Strategic Management Journal*, 10(2): 75-87.

Davis, D. I.; Morris, M. H., & Allen, J. W. (1991). Perceived Environmental Turbulence and its Effect on selected Entrepreneurship, Marketing and Organizational Characteristics in Industrial Firms, *Academy of Marketing Science Journal*, 19: 43-51.

Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1). 3-22.

Deshpandé, R.; Farley, J. U., & Webster, F. E., Jr. (1993). Corporate culture customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1). 23-37.

Duke II, J., & Edet, G. H. (2012). Organizational Culture as a Determinant of Non-Governmental Organization Performance: Primer Evidence from Nigeria. *International Business and Management*, 4(1). 66-75.

Engelen, A. (2010). Entrepreneurial Orientation as a Function of National Cultural Variations in Two Countries, *Journal of International Management* 4, 354-368.

Engelen, A.; Flatten, T. C.; Thalmann, J., & Brettel, M. (2014). The Effect of Organizational Culture on Entrepreneurial Orientation: A Comparison between Germany and Thailand. *Journal of Small Business Management*, 52(4). 732-752.

Fekete, H., & Bocski, E. (2011). Cultural Waves in Company Performance. *Research Journal of Economics, Business And ICT*, 3, 38-42.

Garrett, T. C.; Buisson, D. H., & Yap, C. M. (2006). National culture and R&D and marketing integration mechanisms in new product development: A cross-cultural study between Singapore and New Zealand. *Industrial Marketing Management*, 35(3). 293-307.

Griffith, D. A.; Cavusgil, S. T., & Shichun, X. (2008). Emerging Themes in International Business Research, *Journal of International Business Studies* 39(7). 1220-1235.

Han, J.; Kim, N., & Srivastava, R. (1998). Market orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62(October): 30-45

Harris, L. (2000). The Organizational Barriers to Developing Market Orientation, *European Journal of Marketing*, 34(5/6). 598-624.

Hayton, J.; George, G., & Zahra, S. (2002). National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research, *Entrepreneurship Theory and Practice* 26(4). 33-52.

Hedayati, H. (2005). The Role of Culture in Choosing a Strategy Model, *First International Conference on Strategic Management*, Tehran. 1-20 (in Persian)

Henard, D. H., & Szymanski, D. M. (2001). Why some new products are more successful than others. *Journal of marketing Research*, 38(3). 362-375.

Heydary, H.; Papzan, A. H., & Karami Darabkhani, R. (2012). Study the relationship between organizational culture and components of organizational entrepreneurship (case of Kermanshah's Agri-Jahad Organization). *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 1(3). 145-167 (in Persian)

Hofstede, G. (1980). *Cultural Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, Ca: Sage Publications.

Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2). 46-74.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks.

Hosseini Moghadam, M. R., & Hejazi, R. (2014). The Impact of Entrepreneurial Orientation on Performance of Banks with Emphasis on the Role of Market Orientation as Mediator, *journal of Entrepreneurship Development*, Volume:7 Issue: 2, 2014, 211 – 229. (in Persian)

House, R. J.; Hanges, P. J.; Javidan, M.; Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.

House, R.; Javidan, M., & Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An Introduction, *Applied Psychology: An International Review* 50(4). 489-505.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.

Kim, S.; Lee J., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4).340 359.

Lachman, R.; Nedd, A., & Hinings, B. (1994). "Analyzing Cross-National Management and Organizations: A Theoretical Framework," *Management Science* 40(1). 40-55

Langerak. (2003). The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance *Journal of Strategic Marketing*, 11, 93-115

Mayer-Haug, K.; Read, S., Brinckmann, J.; Dew, N., & Grichnik, D. (2013). Entrepreneurial talent and venture performance: A meta-analytic investigation of SMEs. *Research Policy*, 42(6-7). 1251-1273.

Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (2008). Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(3). 507- 528.

Narver, J. C.; Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 334-347

Newman, K. L., & Nollen. S. D. (1996). Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture, *Journal of International Business Studies* 27(4). 753-779.

Ogbonna, E., & Harris, L. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *International Journal of Human Resources Management*, 11(4). 766-788.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence Run Companies*. Harper Collins Publishers, London.

Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1989). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3). 363-377.

Rauch, A.; Wiklund, J.; Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3). 761-787.

Sadighi, S. (2017). Organizational culture and performance: research on SMEs at tele-healthcare industry, United Kingdom (Doctoral dissertation, Anglia Ruskin University).

Shane, S. (1992). Why Do Some Societies Invent More than Others? *Journal of Business Venturing*. 7(1). 29-46.

- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly* 28 (3). 339–358.
- Swierczek, F. W., & Ha, T. T. (2003). Entrepreneurial orientation, uncertainty avoidance and firm performance: an analysis of Thai and Vietnamese SMEs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 4(1). 46-58.
- Tang, J.; Tang, Z.; Marino, L. D.; Zhang, Y., & Li, Q. (2008). Exploring an inverted U shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(1). 219-239.
- Terungwa, A. (2012). Risk management and insurance of small and medium scale enterprises (SMEs) in Nigeria. *International Journal of Finance and Accounting*, 1(1). 8-17.
- Triandis, H. (1994). *Culture and Social Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Tseng, Shu-Mei. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14 (2). 269-284.
- Valencia, J., R.; Valle, & D. Jiménez. (2010). Organizational Culture as Determinant of Product Innovation, *European Management Journal*. 13(4). 466–480.
- Van Everdingen, Y., & Waarts, E. (2003). The effect of national culture on the adoption of innovations. *Marketing Letters*, 14(3). 217-232.
- Wales, W. J.; Covin, J. G., & Monsen, E. (2020). Entrepreneurial orientation: the necessity of a multilevel conceptualization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4). 639-660.
- Walsh, J., & Dewar, R. (1987). Formalization and the Organizational Life Cycle, *Journal of Management Studies*. 24(3). 215–231.
- Wang, X.; Dass, M.; Arnett, D. B., & Yu, X. (2020). Understanding firms' relative strategic emphases: An entrepreneurial orientation explanation. *Industrial Marketing Management*, 84, 151-164
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1). 71-91.
- Xie, J.; Song, M., & Stringfellow. A. (1998). Interfunctional Conflict, Conflict Resolution Styles, and New Product Success: A FourCulture Comparis.

Yesil, S., & Kaya, A. (2013). The effect of organizational culture on firm financial performance: Evidence from a developing country. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 428-437.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2). 185-203.

Zheng, W.; Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 63, 763 771.

