

«مدیریت بهره‌وری»

سال چهاردهم - شماره پنجاه و دو - بهار ۱۳۹۹

ص: ۴۵ - ۲۳

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۱/۲۶

تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۲/۲۶

نوع مقاله: پژوهشی

## بررسی تأثیر کارآفرینی سازمانی و جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی کارآفرینی استراتژیک در شرکت‌های صنعتی استان زنجان

رضا پیرایش<sup>۱\*</sup>  
وحید امیری<sup>۲</sup>  
ملیحه جعفری<sup>۳</sup>  
محمد ایمانی برندق<sup>۴</sup>

### چکیده

امروزه کارآفرینی و حرکت سازمان به سمت آن، یکی از روش‌های مهم در ایجاد مزیت رقابتی است که نوآوری را در سازمان نهادینه می‌سازد و در پی آن تعالی اقتصادی کشورها را در پی خواهد داشت. هدف از این مقاله توسعه یک درک بهتر از رابطه میان کارآفرینی سازمانی، جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد سازمانی در شرکت‌های صنعتی استان زنجان می‌باشد که از طریق ارزیابی تأثیر متغیر میانجی کارآفرینی استراتژیک بین سه متغیر فوق انجام شد. این پژوهش از بعد هدف از نوع کاربردی بوده و از جهت روش و شیوه کار از نوع توصیفی - پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان شرکت‌های صنعتی استان زنجان بوده که از بین آنها ۳۰۴ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه کارآفرینی سازمانی و کارآفرینی استراتژیک (کانتور<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶) می‌باشد و در طراحی آن مبادرت به استفاده از طیف لیکرت شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار PLS استفاده شد و نتایج نشان داد که متغیرهای کارآفرینی سازمانی و جهت‌گیری کارآفرینی بر کارآفرینی استراتژیک مؤثر بودند و متغیر کارآفرینی استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت داشت. از طرف دیگر تأثیر غیرمستقیم کارآفرینی سازمانی و جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد سازمانی نیز مورد تأیید قرار گرفت.

### واژه‌های کلیدی:

کارآفرینی سازمانی، جهت‌گیری کارآفرینی، کارآفرینی استراتژیک، عملکرد سازمانی

۱- استادیار، گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران (نویسنده مسؤل) r-pirayesh@znu.ac.ir

۲- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران

۳- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران

۴- دانشیار، گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران imani\_barandagh@znu.ac.ir

## مقدمه

در محیط رقابتی امروز، شرکت‌ها به طور مداوم در حال تغییر و مشارکت در فعالیت‌های کارآفرینی می‌باشند. انعطاف‌ناپذیری، عدم ریسک‌پذیری و بی‌رغبتی که در میان شرکت‌های صنعتی برجسته‌تر است، مانع توسعه فعالیت‌های کارآفرینی می‌شود. بنابراین چنین وضعیتی مناسب رقابت نیست. از طرفی، سازمان‌های کارآفرین که تغییر نگرش دارند و ریسک‌پذیر می‌باشند و به نوآوری اهمیت می‌دهند، محبوبیت بیشتری به دست می‌آورند (کانتور<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). کارآفرینی اصطلاحی است که در سطح فردی، گروهی و سازمانی به کار برده می‌شود (لومپکین و دس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶). اصطلاحات مختلفی در باب کارآفرینی مطرح شده‌اند که از جمله آنها می‌توان به کارآفرینی سازمانی (گود و گینزبرگ<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰)، جهت‌گیری کارآفرینی (میلر و فریسن<sup>۴</sup>، ۱۹۸۲)، وضعیت کارآفرینی (کوپین و اسلوین<sup>۵</sup>، ۱۹۹۱)، کارآفرینی استراتژیک (ایرلند و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳، ۹۷۱) و غیره اشاره نمود. از میان موارد مطرح شده، کارآفرینی سازمانی (وسپر<sup>۷</sup>، ۱۹۸۴؛ گود و گینزبرگ، ۱۹۹۰؛ زهرا<sup>۸</sup>، ۱۹۹۱) و جهت‌گیری کارآفرینی (میلر و فریسن، ۱۹۸۲؛ کوپین و اسلوین، ۱۹۹۱)، توسط بسیاری از محققان مورد بررسی قرار گرفته است. با این وجود در سطح شرکت‌ها، تجزیه و تحلیل این دو باب از کارآفرینی، کماکان در حال توسعه می‌باشد (کوپین و لومپکین<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱). زهرا و همکاران<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۹) اذعان داشتند که پژوهش‌های آینده باید بین مفاهیم کارآفرینی، اقدامات لازم برای آن، جهت‌گیری کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی، تمایز قائل شوند. ایرلند و همکاران (۲۰۰۹)، مفهوم کارآفرینی سازمانی را در چارچوبی مبتنی بر پیشینه‌ها، عناصر و نتایج استراتژی‌های پیشنهاد شده، توسعه دادند. یک مفهوم جدید که به طور فزاینده‌ای در این زمینه به کار گرفته می‌شود، کارآفرینی استراتژیک است (کوراتکو و آدرتسچ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۹). طبق گفته‌های ایرلند و همکاران (۲۰۰۳)،

1. Kantur
2. Lumpkin and Dess
3. Guth and Ginsberg
4. Miller and Friesen
5. Covin and Slevin
6. Ireland et al
7. Vesper
8. Zahra
9. Covin and Lumpkin
10. Zahra et al
11. Kuratko and Audretsch

کارآفرینی استراتژیک شامل اقدامات در راستای ایجاد فرصت‌ها و رفتارهای سودمند در شرکت‌ها می‌شود. در حالی که مفاهیم کارآفرینی بیشتر بر مبنای مفهوم کارآفرینی استراتژیک می‌باشد، مطالعات تجربی به بررسی فقدان مطالعات استراتژیک در تئوری می‌پردازند (کوبین و کوراتکو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ هورنسی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹؛ کوراتکو و آدرتسج، ۲۰۰۹؛ الهافری و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶؛ کوراتکو و آدرتسج، ۲۰۱۳). در این پژوهش، مفهوم کارآفرینی در شرکت‌های صنعتی استان زنجان با تفکیک بین جهت‌گیری کارآفرینی-شامل نگرش‌های رفتاری نسبت به کارآفرینی و کارآفرینی مشارکتی و همچنین با توجه به کارآفرینی سازمانی، مورد بررسی قرار گرفته است. به طور خاص این پژوهش در تلاش است تا کارآفرینی را در سطح شرکت‌ها در دو بخش اصلی مورد بررسی قرار دهد. در ابتدا اضافه کردن یک معیار ارتقا یافته برای مفهوم کارآفرینی استراتژیک است. دوم تلاش بر این است تا رابطه میان جهت‌گیری کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی و عملکرد را از طریق ارزیابی تأثیر متغیر میانجی کارآفرینی استراتژیک، بررسی کند.

اصطلاح کارآفرینی برای نشان دادن ابتکارات در سطح فردی استفاده می‌شود، اما ابهامات تعریفی در سطح شرکت‌ها مانع از پیشرفت دانش و گسترش آن در زمینه کارآفرینی می‌شود (جورج و مارینو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). خندوالا<sup>۵</sup> (۱۹۷۷) جهت‌گیری کارآفرینی را با نوآوری و فعالیت در شرکت‌ها مرتبط می‌داند. این فرایند عملیاتی پس از آن توسط میلر و فریسن (۱۹۸۲) و کوبین و اسلوین (۱۹۸۹) مورد بازنگری و تغییر و تحول قرار گرفت. میلر و فریسن (۱۹۸۲) به طور عملیاتی جهت‌گیری کارآفرینی را از لحاظ نوآوری، کارایی و ریسک‌پذیری تعریف می‌کنند. علاوه بر این کوبین و اسلوین (۱۹۸۹)، ساختار کارآفرینی استراتژیک که همراه با نوآوری‌های تکنولوژیکی، گرایش‌های رقابتی و ریسک‌پذیری قوی شناخته می‌شوند، معرفی کردند. لومپکین و دس (۱۹۹۶) مفهومی وسیع از ساختار جهت‌گیری کارآفرینی را ارائه دادند. طبق گفته آنان جهت‌گیری کارآفرینی، به فرایندها، شیوه‌ها و تصمیم‌گیری‌هایی اشاره دارد که منجر به ورود نیروهای جدید، نوآوری، پیشگیری، ریسک‌پذیری و روحیه تهاجمی نسبت به رقبای، می‌شود. کوبین و اسلوین (۱۹۹۱) معتقدند که جهت‌گیری کارآفرینی،

1. Covin and Kuratko
2. Hornsby et al
3. Al-Dhaafri et al
4. George and Marino
5. Khandwalla

فلسفه‌ای است که ابعاد رفتاری شرکت را هدایت می‌کند. در حالی که جهت‌گیری کارآفرینی به عنوان فلسفه شرکت مطرح است، اما فرایند مفهوم سازی شامل رفتار و نگرش‌های واقعی است که باعث ایجاد سردرگمی در ارائه معیاری ساختاری برای آن می‌شود (ویکلوند<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). کوین و لومپکین (۲۰۱۱) در مورد جهت‌گیری کارآفرینی معتقدند که در تجزیه و تحلیل جهت‌گیری کارآفرینی توسط شرکت‌ها به جنبه‌های رفتاری نیز توجه می‌شود. کوین و والس<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) استدلال می‌کنند که ساختار جهت‌گیری کارآفرینی مستلزم الگوهای رفتاری پایدار است، زیرا آنها پایداری الگوهای رفتاری را تضمین می‌کنند (کانتور، ۲۰۱۶).

کارآفرینی سازمانی مستلزم تعامل شرکت در فعالیت‌هایی مثل سرمایه‌گذاری و نوآوری می‌باشد و بر اساس بیان گود و گینسبرگ (۱۹۹۰)، کارآفرینی سازمانی دو فرایند را شامل می‌شود: تولید کسب و کارهای جدید در سازمانها و ایجاد دگرگونی در آنها از طریق نوآوری/نوسازی. زهرا (۱۹۹۱)، کارآفرینی سازمانی را از طریق دو بعد سرمایه‌گذاری و نوآوری، مفهوم سازی می‌کند. نوآوری و سرمایه‌گذاری شرکت‌ها شامل چهار عنصر ایجاد کسب و کار جدید، معرفی محصول جدید، درصد درآمد حاصل از محصول جدید و کارآفرینی تکنولوژیک می‌شود. بعد نوسازی شامل بازنگری در ماموریت، سازمان‌دهی مجدد و تغییر سیستم در تمام سطوح است. مفهوم سازی کارآفرینی در دو بعد (یعنی جهت‌گیری کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی)، توسط بسیاری از محققان به عنوان ساختارهای اصلی کارآفرینی در سطح شرکت‌ها پذیرفته شده است، اما با یکدیگر تفاوت‌هایی دارند. در حالی که جهت‌گیری کارآفرینی، هدفش سنجش رفتارهای شرکت است، بررسی آن نشان می‌دهد که برخی از مقیاس‌های اصلی آن مربوط به نوع نگرش می‌شود (به عنوان مثال در یک شرکت، مدیریت آن تمایل به انجام پروژه‌هایی با ریسک بالا و احتمال بازده بسیار بالا دارند) (کوین و اسلوین، ۱۹۸۹). با تأکید بر این نکته زهرا (۱۹۹۱) نشان داد که جهت‌گیری کارآفرینی بر مخالفت یا گرایش یک شرکت به فعالیت‌های کارآفرینی سازمانی، تا جلب مشارکت واقعی آنها تأثیر می‌گذارد و فقط فعالیت‌های رسمی را پوشش می‌دهد. از سوی دیگر کارآفرینی سازمانی شامل فعالیت‌هایی همچون ایجاد کسب‌وکار جدید، ورود محصول جدید و یا ساختار استراتژیک است (زهرا، ۱۹۹۱). کوین و میلز<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) معتقدند که هنوز هم ابهام در ساختار

1. Wiklund
2. Covin and Wales
3. Covin and Miles

کارآفرینی سازمانی وجود دارد و این ابهام‌ها باعث شده تا شرکت‌ها به طور مداوم به منظور ایجاد مزیت رقابتی، تغییر نگرش داشته باشند. بر این اساس، محققان، مفهوم کارآفرینی را به چهار دسته تقسیم کرده‌اند: بازسازی مداوم، جوان‌گرایی سازمانی، نوسازی استراتژیک و بازتعریف دامنه فعالیت سازمان (کانتور، ۲۰۱۶). در یک مطالعه دیگر کوین و کوراتکو (۲۰۱۰)، در مورد کارآفرینی سازمانی با دو زیرشاخه سرمایه‌گذاری سازمانی و کارآفرینی استراتژیک، ادغام دامنه مشارکت شرکت‌ها را با ادبیات کارآفرینی سازمانی، مورد بحث قرار داده‌اند. سرمایه‌گذاری سازمانی، راه‌های مختلفی را برای ورود به عرصه تجارت (مانند شرکت‌های داخلی، تعاونی‌ها و شرکت‌های خارجی) شامل می‌شود (کوراتکو و همکاران، ۲۰۱۱). در این مفهوم سازی کارآفرینی استراتژیک شامل فعالیت‌های واقعی برای ایجاد تمایز و دگرگونی در شرکت نسبت به گذشته آن و استانداردهای صنعتی می‌شود (کوراتکو و آدرتسج، ۲۰۱۳). انواع مختلف رویدادهای کارآفرینی استراتژیک که توسط کوراتکو و همکاران (۲۰۱۱) مورد بحث قرار گرفته است، در پژوهش‌های نظری کوین و میلز (۱۹۹۹) ریشه دارد و به عنوان بازسازی پایدار، جوان‌گرایی سازمانی، تجدید ساختار سازمانی و بازتعریف دامنه فعالیت سازمان بیان می‌شود. بازسازی پایدار به طور گسترده به عنوان کارآفرینی استراتژیک تعریف می‌شود که در آن شرکت‌ها به طور معمول محصولات و یا خدمات جدیدی را ارائه می‌دهند و یا به بازارهای جدید ورود پیدا می‌کنند. بر این اساس، شرکت‌ها از فرصت بازارهای دست نخورده از طریق ارائه محصولات جدید و یا محصولات فعلی، از این بازارها بهره می‌برند (کانتور، ۲۰۱۶). رویداد دوم، جوان سازی سازمانی است که از طریق آن شرکت‌ها با اصلاح فرایندهای داخلی، ساختارها، توانایی‌های خود و موقعیت رقابتی خود را بهبود می‌بخشند. در نوسازی استراتژیک، سازمان به دنبال این است تا رابطه‌اش با بازارهای خود یا رقبای صنعتی‌اش را از طریق تغییرات اساسی درباره چگونگی رقابت، دوباره تعریف کند (کوین و میلز، ۱۹۹۹). این رویداد عملاً باعث می‌شود تا شرکت از محیط پویای اطراف خود فاصله بگیرد. در بازتعریف دامنه، شرکت دامنه فعالیت‌های خود را دوباره تعریف می‌کند و یک زمینه رقابتی جدید ایجاد می‌کند که تاکنون شناخته نشده باشد. به طور کلی، در کارآفرینی استراتژیک تأکید بر رفتار مثبت و هدفمند برای ایجاد مزیت رقابتی است (کانتور، ۲۰۱۶). تحقیقات پیرامون کارآفرینی در سه دهه اخیر بیشتر در مناطق

پیشرفته جهان تمرکز داشته است (لکویس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸؛ وی و لینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). در گسترش این تحقیقات، به دو دلیل توجه‌ها به سمت اقتصادهای نوظهور و گذرا رفت: اول اینکه، شرایط محیطی بسیار متفاوت است و اغلب توسط آشفتگی در اقتصادهای نوظهور و گذرا نمایان می‌شود. با توجه به اینکه کارآفرینی به طور گسترده‌ای در جهت افزایش عملکرد سازمانی لازم بوده و برای اقتصادهای در حال گذار بسیار حیاتی است (کلی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱)، مطالعات جدید برای ارزیابی روابط سازمانی کارآفرینانه با عوامل سازمانی و محیطی، بسیار ضروری است. دوم، در حالی که محیط در حال تغییر است، روش‌های اتخاذی توسط شرکت‌ها در اقتصادهای نوظهور و گذرا نیز در حال تغییر است. هرچند سبک‌ها و ایده‌های سازمانی از نقاط توسعه یافته دنیا پیروی می‌کنند، برخی از ساز و کارها ممکن است مشاهده شود که نیاز به اعتبارسنجی دوباره، درباره رابطه کارآفرینی شرکت با سایر عوامل سازمانی و محیطی دارد (آلوارز<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸).

با توجه به موارد فوق می‌توان اظهار داشت که تحقیق در مورد کارآفرینی در سطح شرکت‌ها هنوز در حال پیشرفت است. عدم هماهنگی در مورد چگونگی توصیف کارآفرینی در سطح سازمانی منجر به توسعه نامناسب در این زمینه می‌شود (کانتور، ۲۰۱۶). نتایج پژوهش‌های مختلف در سه دهه گذشته در حوزه کارآفرینی، نشان از سلطه جهت‌گیری کارآفرینی دارد، در حالی که یک الگوی موازی برای کارآفرینی سازمانی، مشاهده نمی‌شود (کانتور و ایسری‌سی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). تحلیل‌ها نشان می‌دهد که مفهوم‌سازی و فرایند عملیاتی شدن ساختار کارآفرینی سازمانی، به طور گسترده مورد قبول واقع نشده است (زهره، ۱۹۹۹). آجزن و فیشبین<sup>۶</sup> (۱۹۷۷) میان جهت‌گیری کارآفرینی و کارآفرینی استراتژیک تفاوت قائل شده‌اند و معتقدند نیت‌های رفتاری که تابعی از نگرش نسبت به نحوه عملکرد می‌باشند، رفتار را توضیح می‌دهند. در حالی که این نظریه بیشتر در سطح فردی مورد استفاده قرار می‌گیرد، آنتونیک<sup>۷</sup> (۲۰۰۳) آن را برای درک رفتارهای ریسک‌پذیر در کارآفرینی مورد استفاده قرار داد.

- 
1. Lekovic et al
  2. Wei and Ling
  3. Kelley
  4. Alvarez
  5. Kantur and İseri Say
  6. Ajzen and Fishbein
  7. Antoncic

وی معتقد است که فرهنگ سازمانی و گرایش به ریسک‌پذیری در شرکت، نگرش ریسک را که بر روی نیت‌های رفتاری تأثیر می‌گذارد، تعیین می‌کند. نیت‌های رفتاری، سپس منجر به رفتار فردی در ریسک‌پذیری می‌شود (آنتونیک، ۲۰۰۳). به همین ترتیب کوراتکو و همکاران (۲۰۱۱) معتقدند که اهداف کارآفرینانه، مشارکت شرکت را در رویدادهای کارآفرینانه تسهیل می‌کند. بر این اساس، جهت‌گیری کارآفرینی، تنها نیت‌های رفتاری را در برابر کارآفرینی شامل می‌شود و کارآفرینی استراتژیک شامل رویدادهای استراتژیک مانند بازسازی پایدار، جوان‌گرایی سازمانی، نوسازی استراتژیک و تعریف مجدد دامنه فعالیت شرکت می‌شود (کوراتکو و همکاران، ۲۰۱۱).

فعالیت‌های کارآفرینی، تنوع محصول شرکت‌ها را افزایش می‌دهد؛ فرصت‌هایی برای بازارهای جدید ایجاد می‌کند و راه‌های جدیدی را برای رقابت با دیگر رقبا در بازار ایجاد می‌کند که همگی این‌ها در بهبود عملکرد شرکت تأثیرگذار است (رودریگز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). تأثیر کارآفرینی استراتژیک در رشد و سودآوری شرکت‌ها، به طور قابل ملاحظه‌ای در مطالعات گذشته اثبات شده است (آنتونیک، ۲۰۰۶؛ زهرا و کوین، ۱۹۹۵؛ زهرا و گارویس، ۲۰۰۰). در حالی که بسیاری از محققان فقط تأثیرات مستقیم فعالیت‌های کارآفرینی استراتژیک را بر رشد و سودآوری، مورد بررسی قرار داده‌اند (زهرا، ۱۹۹۱؛ زهرا و کوین، ۱۹۹۵)، آنتونیک و هیسریچ (۲۰۰۴) اثرات غیرمستقیم آن‌را بر عملکرد سازمان مورد بررسی قرار داده‌اند و به یک رابطه مثبت رسیده‌اند. اخیراً نتیجه یک بررسی بر روی روابط جهت‌گیری کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی و عملکرد تجاری نشان داد که این رابطه نسبتاً قوی است، اما به مفهوم‌سازی‌های متفاوت از جهت‌گیری کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی، در زمینه‌های فرهنگی متفاوت بستگی دارد (راچ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). راچ و همکاران (۲۰۰۹) پیشنهاد کردند که در پژوهش‌های آینده به بررسی روابط بین جهت‌گیری کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی و عملکرد، در حوزه‌های مختلف فرهنگی پرداخته شود، که این تحقیقات کمک خواهد کرد تا مشخص شود آیا رابطه مثبت بین دو ساختار فرهنگی متفاوت، تکرار خواهد شد یا خیر. بنابراین در این پژوهش انتظار می‌رود که رابطه مثبت بین فعالیت‌های کارآفرینی استراتژیک و عملکرد سازمانی وجود داشته باشد.

---

1. Rodrigues et al

2. Rauch et al

معیارهایی برای ارزیابی عملکرد در ادبیات کارآفرینی نظیر رشد، سود، میزان نقدینگی، موفقیت یا شکست و سهم بازار وجود دارند (مورفی و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). ویکلوند (۱۹۹۹) اظهار داشت که ارزیابی عملکرد باید شامل رشد و عملکرد مالی باشد و در مقایسه با رقیب مورد ارزیابی قرار گیرد. هرچند نتایج مالی به طور قابل توجهی جز شاخص‌های عملکرد سازمانی به شمار می‌روند، با این حال، دیگر متغیرهای نامحسوس همچون سرمایه انسانی و اجتماعی نیز باید مورد توجه قرار گیرند (دس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). بر این اساس آگکا و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، اثر کارآفرینی استراتژیک را بر روی عملکرد مالی (رشد فروش، بازده فروش، بازده دارایی و غیره) و غیرمالی (رضایت کارکنان، تعهد کارکنان، رضایت مشتری، وفاداری مشتری و غیره) سازمان مورد بررسی قرار دادند. ارزیابی عملکرد سازمانی باید سهام‌داران، کارکنان و مشتریان را شامل شود (آگکا و همکاران، ۲۰۱۲). اوربان<sup>۴</sup> (۲۰۱۲)، تأثیر ساختار کارآفرینی توسعه یافته به قابلیت رقابت و موقعیت استراتژیک را به عنوان شاخص‌های عملکردی تحلیل کرد. تأثیر کارآفرینی بر عملکرد سازمانی در سطح شرکت‌ها، در ادبیات، مورد بررسی قرار گرفته است و رابطه مثبت میان کارآفرینی و رشد و سودآوری شرکت‌ها ثابت شده است (گوپتا و گوپتا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵؛ انگلن و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵؛ ویکلوند و شفر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵؛ زهرا و گارویس، ۲۰۰۰). علاوه بر این، در سال‌های اخیر، با توجه به اهمیت رو به رشد نتایج نامحسوس، در ادبیات حوزه کارآفرینی، شروع به توجه بیشتر به عملکرد کیفی شرکت‌ها کرده‌اند (آگکا و همکاران، ۲۰۱۲؛ اوربان، ۲۰۱۲). درحالی که در سطح شرکت‌ها، هنوز ابهام در ادبیات مربوط به مفهوم سازی‌های مختلف پیرامون کارآفرینی، رایج است، اما اینکه چگونه آنها بر شاخص‌های عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند، نیاز به توجه بیشتری دارد. در حالی که کارآفرینی در سطح شرکت برای شرکت‌های فعال در بازارهای نوظهور بسیار مهم است، اکثر پژوهش‌ها به خصوص در اقتصادهای توسعه یافته، ارتباط میان جهت‌گیری

- 
1. Murphy et al
  2. Dess et al
  3. Ağca et al
  4. Urban
  5. Gupta and Gupta
  6. Engelen et al
  7. Wiklund and Shepherd



کارآفرینی و عملکرد سازمانی را مورد بررسی قرار می‌دهند (کای و همکاران، ۲۰۱۴؛ وی و لینگ، ۲۰۱۵).

شرکت‌های صنعتی موجود در بازارهای نوظهور با شرایط رقابتی بسیار شدید و نامطلوب به همراه فشار بیشتر برای ارائه نوآوری و کارآفرینی، مواجه هستند. همان طور که تاجودین و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، پیشنهاد داده‌اند، کارآفرینی سازمانی، رقابت‌پذیری شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به آنها کمک می‌کند تا در محیط‌های گذرا و ناامن موفق شوند. از سوی دیگر، تکنیک‌ها و شیوه‌هایی سازمانی پیشنهاد شده است تا از بخش‌های توسعه یافته به نقاط کمتر توسعه یافته جهان، انتقال یابد (آریاس و گویلن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). همان طور که این ایده‌ها و شیوه‌ها در حال نهادینه شدن هستند، برخی از مشکلات و ناسازگاری‌ها، اجتناب‌ناپذیر هستند که نشان می‌دهد شیوه‌های کارآفرینی در سطح سازمانی، در شرایط مختلف متفاوت است (کانتور، ۲۰۱۶). به این ترتیب اخیراً تمرکز بیشتر بر ارتباط بین کارآفرینی سطح شرکت‌ها و عملکرد آنان در اقتصادهای نوظهور می‌باشد (چاستون و اسکوت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲؛ کای و همکاران، ۲۰۱۴؛ یئو و لائو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸؛ اوربان، ۲۰۱۲).

### نقش میانجی کارآفرینی استراتژیک

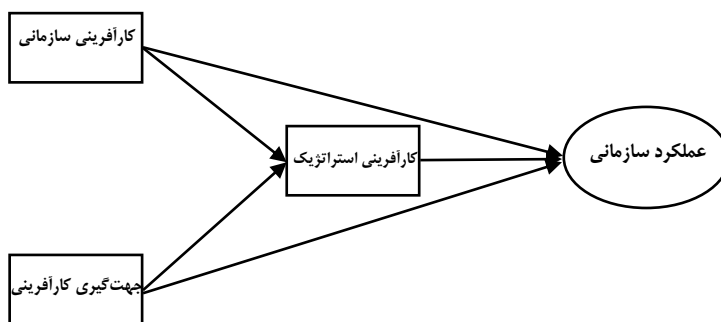
کارآفرینی استراتژیک یک مفهوم نوظهور و ترکیبی از کارآفرینی و علم مدیریت استراتژیک است (ایرلند و همکاران، ۲۰۰۳). یئو و لائو (۲۰۰۸) با مطالعه تأثیر کارآفرینی استراتژیک در میان ۴۵۸ شرکت چینی، دریافتند که نوآوری در محصول، نوآوری سازمانی و سرمایه‌گذاری‌های بین‌المللی، نقشی میانجی میان سرمایه جذب شده از طریق شبکه‌های ارتباطی شرکت و عملکرد مالی آن دارد. کیرنی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) نیز کارآفرینی استراتژیک را به عنوان ساختاری میانجی‌گر میان محیط‌های عمومی و خصوصی و عملکرد شرکت (رشد، سودآوری و توسعه)، مورد مطالعه قرار دادند. درحالی که کارآفرینی استراتژیک، به عنوان عامل میانجی در مبانی نظری، مورد بررسی قرار می‌گیرد، این اصطلاح بدون در نظر گرفتن تأثیر نسبی جهت‌گیری کارآفرینی (یئو و لئو، ۲۰۰۸) و کارآفرینی سازمانی،

1. Tajudin et al
2. Arias and Guillen
3. Chaston and Scott
4. Yiu and Lau
5. Kearney et al

قصدها و نیت‌ها و حوادث واقعی بر عملکرد سازمانی (کیرنی و همکاران، ۲۰۱۳) مورد پذیرش قرار می‌گیرد.

همان‌طور که یئو و لائو (۲۰۰۸) پیشنهاد می‌کنند، در اقتصادهای نوظهور، شرکت‌ها با موضوعات مختلف استراتژیک مواجه می‌شوند که نیاز به پاسخ‌های استراتژیک مانند توسعه محصول، تحول در ساختار سازمانی و تکنیک‌های مدیریتی برای حفظ موقعیت رقابتی خود دارند. والس و همکاران (۲۰۱۵) تأکید می‌کنند که مفهوم سازی اصلی جهت‌گیری کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی منجر به عملکرد سازمانی می‌شود، درحالی‌که لومپکین و دس (۱۹۹۶) نشان می‌دهند که بهبود عملکرد از طریق جهت‌گیری کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی از طریق یک میانجی یعنی متغیر کارآفرینی استراتژیک انجام می‌گیرد.

با توجه به مباحث نظری و پیشینه فوق‌مدل مفهومی نوآوری شده قابل‌ترسیم است:



شکل شماره ۱. مدل مفهومی پژوهش

## ابزار و روش

این پژوهش از بعد هدف از نوع کاربردی بوده و از جهت روش و شیوه کار از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان شرکت‌های صنعتی استان زنجان بوده که از بین آنها ۳۰۴ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه کارآفرینی سازمانی و کارآفرینی استراتژیک (کانتور، ۲۰۱۶)

می‌باشد که دارای ۴ گویه و ۲۰ سوال می‌باشد و در طراحی آن مبادرت به استفاده از طیف لیکرت شد.

برای بررسی پایایی و روایی پژوهش، در جدول ۱ تعداد سنجه‌های طراحی شده برای سنجش هر متغیر ممکن و ضریب آلفای کرونباخ سؤال‌ها ارائه شده است. همان طور که مشاهده می‌گردد، ضریب پایایی کرونباخ<sup>۱</sup> تمامی متغیرها در این مطالعه بالاتر از ۰/۷ بوده که از حداقل مقدار استاندارد بیشتر است و سنجه‌ها پایایی لازم را دارند. همچنین باگازی و یی<sup>۲</sup> استاندارد بالای ۰/۶ را برای پایایی ترکیبی<sup>۳</sup> (CR) بیان کرده‌اند. همان طور که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود تمامی مقادیر (CR) بیش از ۰/۶ می‌باشد، بنابراین مدل اندازه‌گیری از پایایی ترکیبی مناسبی نیز برخوردار است.

همچنین برای افزایش روایی پژوهش از نظرات ۱۲ نفر از خبرگان متخصص و دانشگاهی استفاده شده است

جدول شماره ۱- ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی همگرایی سازه‌های متغیرهای تحقیق

متغیر	نوع مقیاس	تعداد گویه‌ها	پایایی ترکیبی (CR)	Cronbachs Alpha	AVE
کارآفرینی سازمانی	لیکرت پنج گزینه ای	۵	۰/۶۰۸	۰/۸۱۵	۰/۵۶۲
جهت‌گیری کارآفرینی	لیکرت پنج گزینه ای	۵	۰/۶۲۶	۰/۸۴۵	۰/۶۴۴
کارآفرینی استراتژیک	لیکرت پنج گزینه ای	۵	۰/۶۷۰	۰/۸۸۵	۰/۶۷۶
عملکرد سازمانی	لیکرت پنج گزینه ای	۵	۰/۷۴۵	۰/۹۱۹	۰/۵۶۷

برای بررسی روایی همگرا<sup>۴</sup> در مدل PLS معیار میانگین واریانس استخراج شده<sup>۵</sup> (AVE) مورد تحلیل قرار می‌گیرد. این شاخص نشان دهنده میزان واریانس است که یک سازه از نشانگرهایش به دست می‌آورد. مقدار ملاک برای سطح پذیرش AVE رقم ۰/۴ است. همان گونه که در ستون آخر از جدول ۱ مشخص است، تمامی مقادیر AVE مربوط به سازه‌ها مقداری بیش از ۰/۴ را نشان می‌دهند و این مطلب گویای حد قابل قبول برای روایی همگرایی پرسش نامه است.

1. Cronbach
2. Bagozzi and Yi
3. Composite Reliability
4. Convergent validity
5. Average variance extracted

همچنین سنجش پایایی هر یک از نشانگرهای متغیر مکنون در مدل PLS توسط میزان بارهای عاملی نشانگر مشخص می‌شود. ارزش هر یک از بارهای عاملی نشانگرهای متغیر مکنون مربوط می‌بایست بزرگتر یا مساوی ۰/۵ باشد. همان‌طور که در شکل‌های ۲ و ۳ مشاهده می‌شود، تمامی مقادیر سنجه‌های مرتبط با متغیر مکنون بالاتر از ۰/۵ است. بنابراین می‌توان گفت مدل اندازه‌گیری از پایایی کافی در زمینه نشانگرهای متغیرهای مکنون برخوردار است. در شکل‌های ۲ و ۳ مقادیر t-value نیز برای نشانگرها نشان داده شده است. این مقادیر معمولاً به‌عنوان پارامترهای روایی مرتبط با تحلیل عاملی تأییدی معرفی می‌شوند. چرا که روابط بین نشانگرها و متغیرهای مکنون از قبل مشخص شده‌اند. همان‌طور که مشاهده می‌شود تمامی مقادیر خارج از بازه (۱/۹۶، -۱/۹۶) می‌باشد و ابزار پژوهش از روایی مناسب برخوردار است.

برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل<sup>۱</sup> از بررسی اعتبار اشتراک<sup>۲</sup> و شاخص بررسی اعتبار حشو با افزونگی<sup>۳</sup> استفاده شده است. شاخص اشتراک، کیفیت مدل اندازه‌گیری هر بلوک را می‌سنجد. شاخص حشو با در نظر گرفتن مدل اندازه‌گیری، کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درون‌زا اندازه‌گیری می‌کند. مقادیر مثبت این شاخص‌ها نشانگر کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌باشد. در جدول ۳ مقادیر هر یک از شاخص‌های مربوط به متغیرهای مستقل و وابسته آورده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود شاخص‌ها مثبت و بزرگتر از صفر می‌باشد و مدل دارای اعتبار مناسبی می‌باشد.

جدول شماره ۲- شاخص‌های اشتراک (CV Com) و شاخص‌های حشو (CV Red)

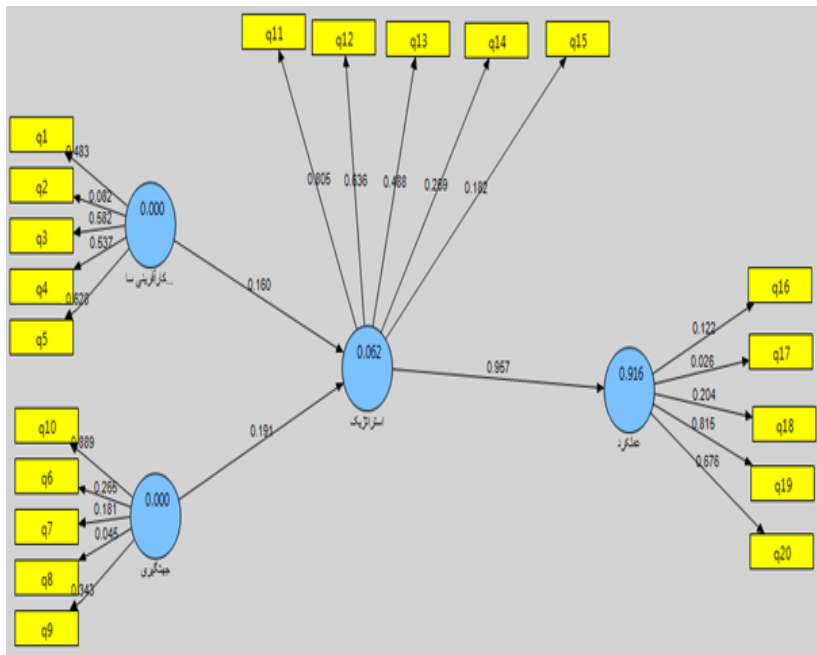
متغیر	CV Com	CV Red
کارآفرینی سازمانی	۰/۱۰۴	۰/۱۰۴
جهت‌گیری کارآفرینی	۰/۱۳۵	۰/۱۳۵
کارآفرینی استراتژیک	۰/۰۱۸	۰/۰۰۶
عملکرد سازمانی	۰/۰۵۶	۰/۲۱۶

1. Cross-validation
2. CV-Communality
3. CV-Redundancy

## یافته‌ها

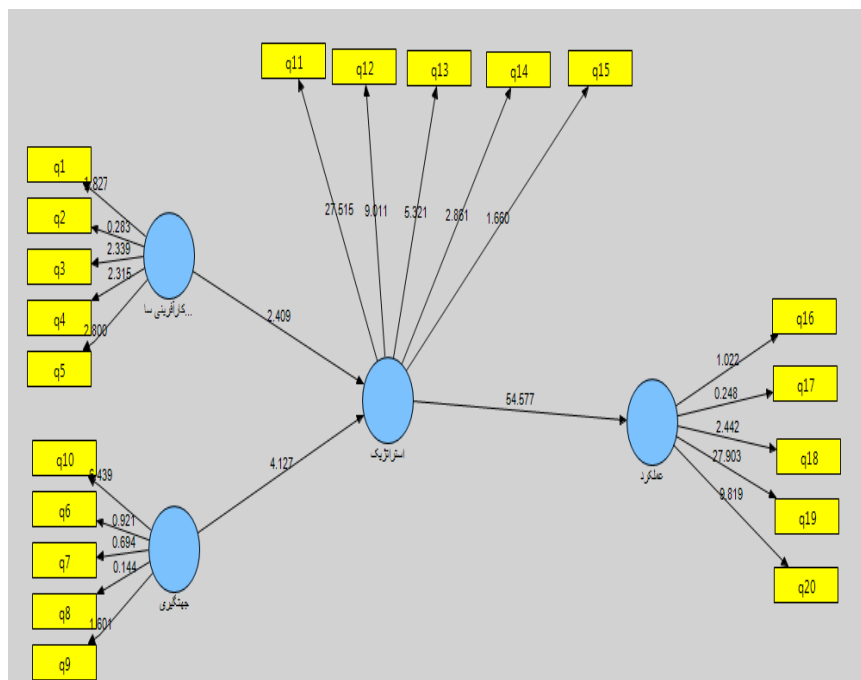
## مدل معادلات ساختاری

در این پژوهش از مدل یابی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> و روش حداقل مربعات جزئی<sup>۲</sup> جهت آزمون فرضیات و برازندگی مدل استفاده شده است. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها با استفاده از شکل ۲ و جدول ۳ نشان داده شده است. همان طور که در جدول ۳ قابل مشاهده است، همه فرضیه‌ها تأیید شدند. به این ترتیب که با توجه به ضریب مسیر، اگر مقدار احتمال (p-value) از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ کمتر باشد و عدد معنی‌داری از ۱/۹۶ بزرگتر باشد، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار می‌باشد، در غیر این صورت فرضیه رد می‌شود.



شکل شماره ۲-مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد

1. Structural Equation Modeling (SEM)
2. Partial least Squares (PLS)



شکل شماره ۳- مدل تحقیق در حالت معناداری پارامترها

در شکل ۲ اعداد داخل دایره شاخص ضریب تعیین را نشان می‌دهند. ضریب تعیین نشان می‌دهد که چند درصد از واریانس یک متغیر وابسته را متغیر یا متغیرهای مستقل تبیین می‌کند. بنابراین طبیعی است که این مقدار برای متغیرهای مستقل مقداری برابر صفر و برای متغیرهای وابسته مقداری بزرگتر از صفر باشد. هر چه این میزان بیشتر باشد، ضریب تأثیر متغیرهای مستقل بر وابسته بیشتر است. اعداد مشخص شده بر روی فلش‌های میان دایره‌ها نیز مقادیر ضریب مسیر را نشان می‌دهند. در شکل ۳، اعداد مشخص شده بر روی فلش‌های میان دایره‌ها، مقادیر  $t$ -value را نشان می‌دهند.

در جدول ۲ خلاصه نتایج روابط بین متغیرها نشان داده شده است.

جدول شماره ۳- خلاصه نتایج روابط بین متغیرها

شماره فرضیه	اثر متغیر	بر متغیر	ضریب مسیر	t-value	نتیجه فرضیه
۱	کارآفرینی سازمانی	کارآفرینی استراتژیک	۰/۱۶	۲/۴۰	تأیید
۲	جهت‌گیری کارآفرینی	کارآفرینی استراتژیک	۰/۱۹	۴/۱۲	تأیید
۳	کارآفرینی استراتژیک	عملکرد سازمانی	۰/۹۵	۵۴/۵۷	تأیید
۴	کارآفرینی سازمانی (غیرمستقیم)	عملکرد سازمانی		تأیید	
۵	جهت‌گیری کارآفرینی (غیرمستقیم)	عملکرد سازمانی		تأیید	

\* فرضیه چهار عبارت است از بررسی تأثیر غیرمستقیم کارآفرینی سازمانی بر عملکرد سازمانی از طریق کارآفرینی استراتژیک که با توجه به شکل ۲ و ۳ و تأیید فرضیه ۱ و ۳ تأیید می‌گردد.

\* فرضیه پنج عبارت است از بررسی تأثیر غیرمستقیم جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد سازمانی از طریق کارآفرینی استراتژیک که با توجه به شکل ۲ و ۳ و تأیید فرضیه ۲ و ۳ تأیید می‌گردد.

### بحث و نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که کارآفرینی سازمانی بر کارآفرینی استراتژیک تأثیر مثبت دارد. به دلیل این که ضریب استاندارد شده بین دو متغیر مقدار ۰/۱۶۰ است، می‌توان اظهار داشت که کارآفرینی سازمانی به میزان ۱۶ درصد از تغییرات متغیر کارآفرینی استراتژیک را به طور مستقیم تبیین می‌کند. مهم‌ترین مؤلفه ویژگی کارآفرینی سازمانی با بار عاملی ۰/۶۲۸ عبارتست از اینکه پاسخ‌دهندگان معتقد بوده‌اند که شرکت‌هایشان همواره به دنبال سرمایه‌گذاری در ایده‌های جدید هستند. بنابراین به شرکت‌های صنعتی پیشنهاد می‌شود که همواره خطوط تولید محصولات و خدمات جدید را مدنظر داشته و قوانین رقابتی را بر اساس تغییرات محیطی تغییر و تطبیق دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود انگیزه‌های لازم برای ایجاد کارآفرینی در تمام بخش‌های سازمان ایجاد شود و کارآفرینی سازمانی به عنوان ابزاری مناسب برای دستیابی به مزایای رقابتی تعریف شود و حمایت‌های لازم برای اجرایی کردن فعالیت‌های نوآورانه همواره مورد تأکید باشد.

جهت‌گیری کارآفرینی نیز بر کارآفرینی استراتژیک تأثیر مثبت دارد. در مورد این فرضیه هم، به دلیل این که ضریب استاندارد شده بین دو متغیر مقدار ۰/۱۹۱ است، می‌توان اظهار داشت که جهت‌گیری کارآفرینی به میزان ۱۹/۱ درصد از تغییرات متغیر کارآفرینی استراتژیک را به طور مستقیم تبیین می‌کند. مهم‌ترین مؤلفه ویژگی جهت‌گیری کارآفرینی با بار عاملی ۰/۸۸۹ عبارتست از اینکه پاسخ‌دهندگان معتقد بوده‌اند که شرکت‌هایشان همواره به دنبال استخدام افراد نوآور و ریسک‌پذیر هستند. بنابراین به شرکت‌های صنعتی پیشنهاد می‌شود که در شرکت‌هایشان برای بهره‌برداری از فرصت‌های جدید، همواره استراتژی‌های جدید معرفی کرده و به کارهای تیمی اهمیت زیادی داده شده و بر اجرای امور به صورت تیمی تمرکز شود. همچنین به مدیران شرکت‌های صنعتی پیشنهاد می‌شود تا فرایندی را در سازمان برقرار سازند تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرین انجام وظیفه نمایند و تمام فعالیت‌های فردی یا گروهی را به طور مستمر، سریع و راحت در سازمان، به ثمر برسانند و بدین ترتیب از طریق شناسایی فرصت‌های ایجاد شده برای معرفی محصولات و خدمات نو و سودمند برای بازار رقابتی بهره‌گیرند و در نهایت با تکیه بر قابلیت‌های رقابتی، ارزش خلق نمایند.

یافته دیگر این پژوهش نشان می‌دهد که کارآفرینی استراتژیک بر عملکرد مالی و غیرمالی سازمانی تأثیر مثبت دارد. به دلیل این که ضریب استاندارد شده بین دو متغیر مقدار ۰/۹۶۷ است، می‌توان اظهار داشت که کارآفرینی استراتژیک به میزان ۹۶/۷ درصد از تغییرات متغیر عملکرد سازمانی را به طور مستقیم تبیین می‌کند. علت این امر این می‌تواند باشد که مدیریت استراتژیک در کارآفرینی می‌تواند موجب رشد سهم بازار، کاهش هزینه‌ها، حفظ مشتری و سایر مزایای مالی و غیرمالی عملکرد سازمانی گردد. بنابراین پیشنهاد می‌شود، مدیران ارشد بر شیوه‌های بازاریابی آزموده شده و راستین تمرکز داشته باشند و همواره به هر اقدامی که از سوی رقبا شروع می‌شود سریعاً پاسخ داده شود و اینکه مدیران ارشد افرادی ریسک‌پذیر بوده و بر ارائه طرح‌های نوآورانه تمرکز داشته باشند.

از سوی دیگر کارآفرینی استراتژیک به عنوان یک میانجی بین کارآفرینی سازمانی و عملکرد سازمانی عمل می‌کند. هیت و همکاران (۲۰۰۱) معتقدند که کارآفرینی استراتژیک شامل فعالیت‌های کارآفرینانه با دیدگاه‌های استراتژیک است. شرکت‌ها می‌توانند فرصت‌ها را شناسایی کنند، اما ظرفیت بالقوه ایجاد ثروت آنها را تشخیص نمی‌دهند؛ بنابراین تحت نظر سهامداران هستند. به صورت مشابه، شرکت‌ها با مزیت‌های رقابتی موجود اما بدون فرصت‌های جدید شناسایی شده با پیگیری و جهت استفاده از این مزیت‌ها، سهامدارانشان را



در معرض افزایش ریسک ناشی از تغییرات در بازار که ممکن است نرخ ایجاد ثروت را کاهش دهد یا حتی نرخ ثروت ایجاد شده قبلی را کاهش دهد، قرار می‌دهند. ثروت و عملکرد مثبت فقط زمانی که کارآفرینی و مدیریت استراتژیک ترکیب گردند، ایجاد می‌شود (اسمیت و گرگوریا، ۲۰۰۲). به طور کلی با توجه به اینکه کارآفرینی و مؤلفه‌های آن بر عملکرد شرکت‌ها نقش و تأثیر مثبتی دارد، پیشنهاد می‌شود شاخص‌های کارآفرینی استراتژیک (انگیزه پیشرفت، مخاطبه پذیری، نوآوری و نوآفرینی، اراده مستحکم، نیاز به استقلال و...) به عنوان معیارهای مهم در سازمان‌ها مورد توجه مدیران قرار گرفته و در واگذاری مسؤلیت‌ها و انتخاب مدیران بخش‌ها و زیر بخش‌ها، این متغیر مورد توجه جدی قرار گیرند.

همانند تمام مطالعات، این پژوهش نیز محدودیت‌هایی داشت. در فرآیند اجرای این پژوهش به ویژه در توزیع پرسش‌نامه‌ها با توجه به اعتماد کم کارکنان شرکت‌های صنعتی جامعه مورد بررسی به نتایج پژوهش‌های قبلی و نگرانی آنها از عدم رعایت اخلاق پژوهش و محرمانه نماندن اطلاعات ارائه شده، محدودیت‌هایی پیش آمد. ضمن اینکه برخی از مدیران نسبت به توزیع پرسش‌نامه در بین کارکنان ممانعت به عمل می‌آوردند که با همکاری واحد حراست شرکت‌های مورد مطالعه پژوهش این مشکلات برطرف گردید. همچنین رابطه بین برخی از متغیرهای مدل مفهومی، جنبه نوآوری داشت و در پژوهش‌های قبلی مورد مطالعه قرار نگرفته بود، لذا کمبود ادبیات نظری در مورد روابط بین این متغیرها محسوس بود. برای بهره‌گیری از نتایج بهتر پیشنهاد می‌شود بررسی‌هایی که در آینده انجام می‌شوند، موارد زیر را در نظر بگیرند:

- ۱- برای آزمایش صحت یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده پژوهش حاضر را در سازمان‌های خدماتی دیگر تکرار کنند تا بتوانند نتایج این پژوهش‌ها را با در نظر گرفتن شرایط مختلف، با همدیگر مقایسه نمایند.
- ۲- توصیه می‌شود در پژوهش‌های آتی، مدل پژوهش حاضر را به وسیله اضافه کردن متغیرهای دیگر گسترش دهند.

## References

- Agca, V., Topal, Y., & Kaya, H. (2012). Linking Intrapreneurship Activities to Multidimensional Firm Performance in Turkish Manufacturing Firms: An Empirical Study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 15-33.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-Behavior Relations. A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888-918.
- Al-Dhaafri, H. S., Al-Swidi, A. K., & Yusoff, R. Z. B. (2016). The Mediating Role of Total Quality Management between the Entrepreneurial Orientation and the Organizational Performance. *The TQM Journal*, 28(1), 89-111.
- Alvarez, J. L. (1998). *The sociological Tradition and the Spread and Institutionalization of Knowledge for Action*. London: MacMillan Publication.
- Antoncic, B. (2003). Risk Taking in Intrapreneurship: Translating the Individual Level Risk Aversion into the Organizational Risk Taking. *Journal of Enterprising Culture*, 11(1), 1-23.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2004). Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation. *The Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.
- Arias, M. E., & Guillen, M. (1998). *The Transfer of Organizational Techniques Across Borders: Combining Neo-Institutional and Comparative Perspectives*. London: MacMillan Publication.
- Chaston, I., & Scott, G. J. (2012). Entrepreneurship and Open Innovation in an Emerging Economy. *Management Decision*, 50(7), 1161-1177.

- Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2010). *The Concept of Corporate Entrepreneurship*. Translated by: V. K., Narayanan, & G. C. O., Connor, Wiley Publication.
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 47-58.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). The Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-24.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351-378.
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069-1097.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 13-28.

- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., & Bott, J. P. (2009). Managers Corporate Entrepreneurial Actions: Examining Perception and Position. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 236-247.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19-46.
- Kantur, D. (2016). Strategic Entrepreneurship: Mediating the Entrepreneurial Orientation Performance Link. *Management Decision*, 54(1), 24-43.
- Kearney, C., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2013). The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship for External Environment Effects on Performance. *Journal of Business Economics and Management*, 14(1), 328-357.
- Kelley, D. (2011). Sustainable Corporate Entrepreneurship: Evolving and Connecting with the Organization. *Business Horizons*, 54(1), 73-83.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich Publication.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives on an Emerging Concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1-17.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the Domain of Corporate Entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323-335.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Covin, J. C. (2011). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. Thomson/Southwestern Publishing.

- Lekovic, B., & Bobera, D. (2018). Use of Latest Technologies as a Mediator between Entrepreneurial Aspiration and Open Innovation Development. *Engineering Economics*, 29(2), 205-214.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring Performance in Entrepreneurship Research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15-23.
- 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.
- Smith, K. G., & Di Gregorio, D. (2002). Bisociation, Discovery, and the Role of Entrepreneurial Action. In M. A. Oxford: Blackwell Publication.
- Rodrigues, M. J., Moreno, P., & Tejada, P. (2015). Entrepreneurial Orientation and Performance of SMEs in the Service Industry. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 194-212.
- Tajudin, A. A., Mahmood, R. A., & Abdullah, M. H. (2014). The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance of SMEs in Malaysia. *International Journal of Management Excellence*, 2(3), 221-236.
- Urban, B. (2012). The Effect of Pro-Entrepreneurship Architecture on Organizational Outcomes. *Journal of Business Economics and Management*, 13(3), 518-545.

- Vesper, K. H. (1984). Three Faces of Corporate Entrepreneurship: A Pilot Study. Translated by: J. A., Hornaday, F., Tarpley, & J. A., Timmons, *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Wales, W., Wiklund, J., & McKelvie, A. (2015). What About New Entry? Examining the Theorized Role of New Entry in the Entrepreneurial-Performance Relationship?. *International Small Business Journal*, 33(4), 351-373.
- Wei, L., & Ling, Y. (2015). CEO Characteristics and Corporate Entrepreneurship in Transition Economies: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 68(6), 1157-1165.
- Wiklund, J. (1999). The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 39-50.
- Wiklund, J. (2006). The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. Translated by: P., Davidsson, F., Delmar, & J., Wiklund, Cheltenham: Entrepreneurship and the Growth of Firms, Edward Elgar Publishing.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Yiu, D. W., & Lau, C. (2008). Corporate Entrepreneurship as Resource Capital Configuration in Emerging Market Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 37-57.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.

- Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: the Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 469-492.
- Zahra, S. A., Jennings, D. F., & Kuratko, D. F. (1999). The Antecedents and Consequences of Firm Level Entrepreneurship: The State of the Field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 45-65.

## The Effect of Organizational Entrepreneurship and Entrepreneurship Orientation on Organizational Performance with Regard to Strategic Entrepreneurship in Industrial Companies in Zanjan Province

Reza Pirayesh (Ph.D.)<sup>1\*</sup>

Vahid Amiri<sup>2</sup>

Malihe Jafari<sup>3</sup>

Mohammad Imani Barandagh (Ph.D.)<sup>4</sup>

-----  
Date of receipt: 2018.02.15

Date of acceptance: 2019.03.17  
-----

### Abstract

Entrepreneurship and organizational orientation towards it is now considered an important method of enjoying a competitive climate to institutionalize innovation in the institutional organization and thereby bring about economic prosperity of the country. The purpose of this applied descriptive survey was to explore the relationship between organizational entrepreneurship, entrepreneurial orientation and organizational performance in industrial companies in Zanjan, Iran and to examine the effect of strategic entrepreneurship. The research population comprised all staff members working in the target industrial companies, from among whom a clustered sample of 304 was randomly selected. The research data were collected via the organizational and strategic entrepreneurship Likert scale questionnaire. The research data were further analyzed through Structural Equations Modelling and PLS software and the results showed that the organizational entrepreneurship and entrepreneurship orientation had a significant effect on strategic entrepreneurship which had a positive and significant impact on organizational performance. Moreover, the findings verified the indirect effects of organizational entrepreneurship and entrepreneurial orientation on organizational performance.

**Key Words:** Entrepreneurship Orientation, Organizational Entrepreneurship, Organizational Performance, Strategic Entrepreneurship

---

1.\*MSc, Department of Business Management, Faculty of Humanities, Zanjan University, Zanjan, Iran . r-pirayesh@znu.ac.ir

2. Department of Management, Faculty of Humanities, University of Zanjan, Zanjan, Iran

3. MSc, Department of Business Management, Faculty of Humanities, University of Zanjan, Zanjan, Iran

4. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, University of Zanjan, Zanjan, Iran imani\_barandagh@znu.ac.ir