

## بررسی رابطه کارآفرینی شرکتی و تعالی عملکرد سازمانی

### در شرکت پیشگامان کویر یزد

سید حیدر میرفخرالدینی<sup>۱</sup>، حبیب زارع احمدآبادی<sup>۲</sup>، علیرضا دشتکی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه یزد

<sup>۲</sup> استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه یزد

<sup>۳</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه یزد

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۰۷/۲۴

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۱/۰۸/۲۵

### چکیده

امروزه در کشورهای مختلف توجه خاصی به کارآفرینی می شود و تقویت کارآفرینی و ایجاد بستر مناسب برای توسعه آن از ابزار پیشرفت اقتصادی کشورها به ویژه کشورهای در حال توسعه شمرده می شود. نیاز سازمان ها به پدیده کارآفرینی، پیدایش قلمرو خاصی از این مفهوم به نام کارآفرینی شرکتی را منجر شده است. از دیگر سو مدل‌های تعالی سازمانی به عنوان راهکاری برای این افزایش کیفیت محصولات و خدمات تولیدی در نظر گرفته می شوند. بررسی تاثیر کارآفرینی شرکتی و نیز مدل‌های تعالی می تواند در جهت پیشرفت سازمانها، گره گشای مشکلات بسیاری باشد. با این توصیف پژوهش حاضر درصدد بررسی رابطه بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد سازمانی می باشد. جهت تحقق هدف فوق پس از بررسی ادبیات تحقیق، مولفه های کارآفرینی شرکتی در هفت دسته و معیارهای پنجگانه توانمندساز مدل تعالی عملکرد EFQM تعیین شدند. جامعه آماری این تحقیق کارکنان گروه پیشگامان کویر یزد بود. نتایج تحلیل آماری حاکی از این است که متغیرهای نوآوری، خودنوسازی، اقدامات ریسک آمیز جدید، فرهنگ سازمانی، محیط سازمانی و مولفه های درون سازمانی بر عملکرد شرکت پیشگامان تاثیر مستقیم دارند. در پایان پیشنهادهای برای ارتقای سطح کارآفرینی شرکتی و نیز عملکرد گروه پیشگامان کویر ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: کارآفرینی، کارآفرینی شرکتی، مدل تعالی عملکرد EFQM، پیشگامان

کویر.

## مقدمه

نخستین گام جهت شناخت و تبیین درست هر مفهوم یا پدیده، ارائه تعریف روشنی از آن است. واژه کارآفرینی از کلمه فرانسوی *Entreprendre* به معنای « متعهد شدن» نشأت گرفته است. اندیشمندان و صنعت گران بزرگ، کارآفرینان را دلیل تحرک و نوآوری جهت توسعه صنعتی در عصر حاضر به شمار می آورند (Lounsbury, 1998). وابسته شدن بقای سازمان‌ها به پدیده کارآفرینی، موجب پیدایش قلمرو خاصی از این مفهوم گردید که کارآفرینی شرکتی نامیده می‌شود (Lumpkin.G.T, et al., 2006). کارآفرینی شرکتی به عنوان درجه ای به سوی بهره برداری از مزایای رقابتی ماندگار، نوآوری و پیشگامی برای سازمان ها قلمداد می شود (Kuratko et al., 2005). از دیگر سو سازمانها با تلاش در جهت ارتقاء کیفیت محصولات و خدمات خود باید ضمن حفظ سهم خود در بازار ، به فکر دسترسی به بازارهای جدید نیز باشند. بنابراین باید به بهبود عملکرد خود بیاندیشند. امروزه مدل‌های تعالی به عنوان راهکاری برای این افزایش کیفیت محصولات و خدمات تولیدی در نظر گرفته می شوند. این مدل‌ها با ارایه معیارهای ارزیابی، خطوط راهنمایی برای سازمان‌ها ایجاد می‌نمایند تا پیشرفت و عملکردهای خود را در زمینه کیفیت و تعالی سازمانی اندازه گیری نمایند(نجمی و حسینی؛ ۱۳۸۸). با توجه به اینکه در مدل تعالی EFQM، معیارهای توانمندساز از اهمیت ویژه ای برخوردارند، به نظر می‌رسد که بررسی معیارهای این مدل که جایگاه خود را در کشور ما باز کرده است با مولفه‌های کارآفرینی در جهت تعالی سازمان‌ها ، باعث رشد و تعالی آنها خواهد شد.

## کارآفرینی

کارآفرینی همانند سایر واژه‌های علوم انسانی دارای یک تعریف قطعی و معین نیست. با مروری بر سیر تعاریف کارآفرین و کارآفرینی، می‌توان به موارد زیر اشاره نمود (احمدپور، ۱۳۸۴):

- مفهوم کارآفرینی به تدریج دگرگون شده و تکامل یافته است.
- تعریف واحد و مشابهی که به طور کامل مورد قبول یا رد باشد، وجود ندارد.

- تعاریف از این مفهوم ریشه در تفکر، زیر بنای فکری، سطح تجزیه و تحلیل و زاویه دید افراد مختلف از ابعاد مکاتب اقتصادی، روان‌شناسی، مردم‌شناسی، جامعه‌شناسی، مدیریت و... دارد
- تلاش برای مفهوم سازی کارآفرینی از مکاتب اقتصادی آغاز گردید و توسط روان‌شناسان، مردم‌شناسان، جامعه‌شناسان و سپس محققین مدیریت ادامه یافت.

تاکنون دسته‌بندی‌های مختلفی از کارآفرینی انجام شده است. از جمله مهم‌ترین این دسته‌بندی‌ها تقسیم بندی کارآفرینی به سه بعد « کارآفرینی فردی (مستقل) <sup>۱</sup> » و « کارآفرینی سازمانی <sup>۲</sup> » و « کارآفرینی شرکتی <sup>۳</sup> » است (احمدپور، مقیمی؛ ۱۳۸۹). از دید صاحب نظران کارآفرینان مستقل، سازمان‌های جدیدی را به طور مستقل ایجاد می‌نمایند در حالی که کارآفرینان درون سازمانی فعالیت‌های کارآفرینانه را در سازمان‌های بزرگ هدایت و پشتیبانی می‌نمایند و راه ایجاد و تشکیل واحدهای فرعی سازمانی و مستقل را برای ارایه محصولات و خدمات نوین مهیا می‌سازند. از دیدگاه آنان، فرآیند کارآفرینی مستقل با فرآیند کارآفرینی سازمانی تفاوت دارد و این تفاوت در شرایط و وضعیت محیطی آنها است که برای هر یک مزایا و محدودیت‌هایی پدید می‌آورد (صمدآقایی، ۱۳۷۸). فعالیت‌های مخاطره آمیز در کارآفرینی مستقل و فردی به معنای راه اندازی و سازمان دهی یک سازمان جدید یا تأسیس یک شرکت می‌باشد. در حالیکه در کارآفرینی سازمانی یک فرد آغازگر فعالیت‌های مخاطره آمیز در سازمان است. با گذشت زمان و انجام مطالعات مختلف، صاحب‌نظران به مباحث مرتبط با پیاده سازی کارآفرینی در سراسر سازمان پرداختند که در نتیجه این تلاش‌ها، مفهوم «کارآفرینی شرکتی» شکل گرفت (Keijzers, 2002). فعالیت مخاطره آمیز در مفهوم کارآفرینی شرکتی به معنای توسعه فعالیتی جدید در چارچوب یک

---

1 : Individual Entrepreneurship

2 : Intrapreneurship

3 : Corporate entrepreneurship

سازمان موجود<sup>۱</sup> است. از طرف دیگر، لازمه کارآفرینی شرکتی آن است که کل سازمان و کارکنان آن دارای روحیه کارآفرینی شوند (احمدپور، ۱۳۸۴).

### کارآفرینی شرکتی

کارآفرینی شرکتی در تاریخ شکل گیری خود به بیان های مختلفی تعریف شده است. به عقیده کوراتکو کارآفرینی شرکتی، مجموعه فعالیت هایی است که بهره برداری از مزایای رقابتی نوآوری را در یک سازمان امکان پذیر کرده و رهیافتی در نهادینه کردن نوآوری در سازمان ها است (Kuratko et al, 2005). کارآفرینی شرکتی را می توان بر اساس دو نوع پدیده و یا فرایند منفک تعریف نمود: ۱) تولد کسب و کار جدید درون یک شرکت درحال فعالیت از طریق نوآوری داخلی سازمان و یا تشکیل اتحادها و توافقات بین سازمانی، ۲) دگرگونی سازمان از طرق نوسازی استراتژیک (Dess et al. 1999).

محققان کارآفرینی در سالیان گذشته تحقیقات خود را از مفاهیمی چون ریسک پذیری و نوآوری و شکل های متداول پژوهش در حوزه فردی به سمت مطالعه توانمندی سازمان ها برای متمایز شدن و نیز نوآوری، تغییر جهت داده اند (Lumpkin and Dess 1996). گاس و گینسبرگ بر این موضوع تاکید داشتند که استقرار کارآفرینی شرکتی می تواند سبب توسعه نوآوری های کارآفرینانه از تمامی جهات (تصمیمات اتخاذ شده توسط مدیریت عالی، میانی و عملیاتی) گردد (Guth and Ginsberg, 1990).

### معیارهای کارآفرینی شرکتی

دانشمندان مختلفی به بررسی پیرامون کارآفرینی در سازمان ها و چگونگی ایجاد بستر مناسب برای کارآفرینی شرکتی پرداخته و معیارها و مدل های متنوعی ارائه نموده اند. به عنوان نمونه «چندلر و هانکس» پس از انجام تحقیق هایی بیان داشتند که برای ارزیابی عملکرد کارآفرینی شرکتی دو دسته معیار مورد استفاده قرار می گیرد (Chandler & Hanks, 1993)

الف) معیارهای ایجاد زمینه ها و ساختارهای لازم برای توسعه کارآفرینی در سازمان  
ب) معیارهای نتایج و پیامدهای عملکرد سازمانی

در تحقیقات مرتبط با کارآفرینی شرکتی، محققین از معیارهای مختلفی برای مدل سازی مفهوم کارآفرینی شرکتی استفاده کرده اند. به عنوان مثال جنینگز و لامپکین تمرکز در تصمیم گیری<sup>۱</sup>، تخصص<sup>۲</sup>، یکپارچگی فرآیندها<sup>۳</sup>، ایجاد چشم انداز و بینش مشترک<sup>۴</sup>، مدیریت مناسب پاداش ها<sup>۵</sup> را به عنوان معیارهای مهم کارآفرینی شرکتی مشخص کردند (Jennings & Lumpkin, 1989). استاپ فورد و بیدن فولر کارآفرینی شرکتی را بر سه نوع می دانند: اقدامات ریسک آمیز شرکتی، فعالیت های نوسازی و نوآوری شامپتری یا چارچوب شکنی هایی که منجر به تغییراتی در قواعد رقابتی صنعت می گردد (Stopford & Baden-Fuller, 1994). کووین و مایلز کارآفرینی شرکتی را بر چهار دسته می کنند: بازسازی مستمر، تجدید حیات سازمانی، نوسازی استراتژیک و تعریف مجدد قلمرو (Covin & Miles, 1999). زهرا و همکاران وی تمامی شکل های کارآفرینی شرکتی را به دو مورد قابل تلخیص می دانند: نوآوری و اقدامات ریسک آمیز (Zahra et al., 2000). اغلب این معیارها به شرایط یا اعمالی اشاره دارند که سازمان تا حدودی قادر به کنترل آنهاست. هرچند اهمیت مولفه ها و معیارهایی که ذاتا با کارکرد داخلی سازمان مرتبط بوده و ماهیت سازمانی کارآفرینی شرکتی را تحت تاثیر قرار می دهند بیش از معیارهای محیط بیرونی است اما این بدان معنی نیست که این متغیرها در قلمرو کارآفرینی شرکتی اهمیتی ندارند.

### کارآفرینی شرکتی و عملکرد

این باور وجود دارد که اعمال کارآفرینی در یک سازمان موجود، طیف وسیع و گسترده ای است که نیل به درجات متعالی آن امری بسیار خطیر بوده و قدم گذاری و حرکت مثبت به سوی مدارج بالای این طیف، موجب اثرگذاری مستقیم بر عملکرد سازمان و بهبود محسوس آن می شود (Hornsby et al., 1993). بر همین اساس بسیاری از پژوهشگران از اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی در پی آن بودند تا به جستجوی "مؤلفه هایی" بپردازند تا به مدد آنها بتوانند میزان رویکرد بالقوه یک سازمان به

1 Centralization of Decision-Making

2 Specialization

3 Integration Processes

4 Generation of Performance Objective by Share Participation

5 Management by Rewards and Sanctions

کارآفرینی را اندازه گیری و بر همین مبنا، اثرگذاری این پدیده را در عملکرد سازمان ارزیابی کنند (Sharma & Chrisman, 1999). در حقیقت، وجود این مولفه ها در یک سازمان موجب می شود تا پدیده ای به نام کارآفرینی، اثرگذاری خویش را بر عملکرد سازمان اعمال کند (Barret & Weinstein, 1998). این مولفه ها را می توان به شرح زیر بیان کرد:

#### - ساختار سازمانی

سازمانی که ساختار منعطف دارد، سلسله مراتب سنتی سازمانی را به حداقل ممکن رسانده، لایه های مدیریتی را کاهش داده، بر ارتباطات و ساختارهای تیمی اتکا کرده (Thornberry, 2002) و جریان اطلاعات در آن با سرعت بیش تر و بالطبع، تصمیم گیری ها نیز با شتاب و آزادی بیشتری اعمال می شوند. در این نوع ساختار برسیستم پاداش، رقابت جویی، مخاطره پذیری، پشتیبانی صمیمانه و ارتباطات باز تأکید می شود و سازمان با احتمال کمتری دچار تضاد، استرس و ابهام عملکردی میان پرسنل خود می شود (Nasuridin et al, 2006).

#### - جو سازمانی (محیط سازمانی)

جو سازمانی به عنوان صورتی از خواص محیط کاری تعریف شده است که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم توسط نیروی کار ادراک شده و انگیزش و رفتار وی را تحت تأثیر قرار می دهد. در واقع، جو سازمانی، اهرمی است برای جهت دهی اعمال و فعالیت های نیروی انسانی سازمان، نحوه ادراک نیروی کار از وضعیت عینی سازمان و شامل ارتباطات فرد با دیگر اعضای سازمان در فرایند انجام کار می باشد (Nasuridin et al, 2006).

#### - فرهنگ سازمانی

فرهنگ پشتیبان و محرک خلاقیت و نوآوری شامل آن دسته از مکانیزم های حمایتی سازمان است که کارکنان خلاق را به سمت استفاده از قابلیت ها و استعداد های خلاقانه خویش برای انجام فعالیت های کارآفرینانه سوق می دهد و محرکی برای انگیزش کارکنان و استفاده از حداکثر توانایی و بهره وری ایشان برای اقدامات نوآورانه است (Heinonen & Korvela, 2003).

در سویی دیگر، سازمان های مختلف در بخش های گوناگون صنعتی و خدماتی، به شکلی فزاینده در پی استفاده از کارآفرینی شرکتی به عنوان دریچه ای به سوی بهره برداری از مزایای رقابتی ماندگار نوآوری و پیشگامی هستند (Kuratko et al., 2005). کارآفرینی شرکتی تلاش های سازمان در استفاده از مزیت های رقابتی خویش، اکتشاف فرصت ها و قابلیت های مورد نیاز در تعقیب و بهره برداری اثربخش از آن فرصت ها را تسهیل می کند (Covin & Miles, 1999). علاوه بر نوآوری، به عنوان یک راهبرد قابل شناسایی مجزا، منجر به افزایش سودآوری (Vozikis et al., 1999) تجدید و نوسازی راهبرد<sup>۱</sup> (Guth & Ginsberg, 1990) به دست آوردن دانش جهت دسترسی به جریانهای کسب درآمد درآینده (Venkataraman & McMillan, 1994)، رهبری هزینه و افزایش رضایتمندی ذینفعان سازمان (Barret & Weinstein, 1998) می شود.

### تحقیقات پیشین

پژوهشگران متعددی در تحقیقات خود به بررسی روابط میان گرایش به کارآفرینی و عملکرد سازمان ها، شرکتها و کسب و کارهای بزرگ، کوچک و متوسط در نقاط مختلف جهان و در صنایع مختلف تولیدی و خدماتی پرداخته اند. برت و واینستاین رابطه میان بازارگرایی، انعطاف سازمانی و کارآفرینی شرکتی را مورد بررسی قرار داده و تاثیر این عوامل را بر عملکرد سنجیده اند. آنها به وجود همبستگی معنادار بین بازارگرایی، انعطاف سازمانی و کارآفرینی شرکتی پی برده و رابطه مستقیم و معنادار این سه مولفه با عملکرد را تایید کرده اند (Barret & Weinstein, 1998). هاینونن و کورولا با بررسی پیش نیازهای کارآفرینی سازمانی و در نظر گرفتن پیامدهای این نوع از کارآفرینی، به وجود همبستگی مثبت و معنادار بین آنها پی برده اند (Heinonen & Korvela, 2003). کوین و همکارانش نیز به تاثیر چشمگیر گرایش به کارآفرینی شرکتی بر رشد فروش اشاره می کنند (Covin et al, 2006). ایمانی پور و زیودار (۱۳۸۷) در مطالعه ای که با عنوان بررسی رابطه کارآفرینی شرکتی و عملکرد انجام دادند مشخص کردند که گرایش به کارآفرینی شرکتی در بین کارکنان

نماینده‌های بیمه دارای همبستگی مثبت و معناداری با عملکرد است. در پژوهشی عبدالملکی و همکاران (۱۳۸۷) به بررسی رابطه مهارت‌های کارآفرینی با کارآفرینی سازمانی در میان مدیران میانی ایران خودرو پرداخته‌اند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که رابطه معناداری بین مهارت‌ها و قابلیت‌های کارآفرینی با میزان کارآفرینی سازمانی وجود دارد، هم‌چنین میزان کارآفرینی سازمانی با توجه به متغیرهای جنس، سن، سطح تحصیلات و سنوات خدمت متفاوت است.

### الگوی تعالی مدل کارآفرینانه

امروزه در کشورهای مختلف، مطالعات متعددی در زمینه شناسایی و اشاعه عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها به منظور بهبود عملکردشان انجام شده است که جوایز ملی کیفیت و مدل‌های تعالی (سرآمدی) سازمانی حاصل این مطالعات و تحقیقات می‌باشد. این مدل‌ها با ارایه معیارهای ارزیابی، خطوط راهنمایی برای سازمان‌ها ایجاد نموده تا پیشرفت و عملکردهای خود را در زمینه کیفیت و تعالی سازمانی اندازه‌گیری نمایند. در این راستا در سال ۱۹۸۸، چهارده شرکت بزرگ اروپایی<sup>۱</sup>، اقدام به تاسیس بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)<sup>۲</sup> نمودند که این بنیاد به تأیید کمیسیون اروپا<sup>۳</sup> نیز رسید در سال ۱۹۹۱، بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در پاریس نشست برقرار نمود و مدل تعالی کسب و کار (سازمانی) اروپایی (BEM)<sup>۴</sup> را تدوین نمود که این مدل، با عنوان مدل EFQM نام گرفت (Bou-Llugar et al, 2009). این مدل تعالی، یک مدل غیرتجویزی است که از ۹ معیار تشکیل شده است. این معیارها هسته اصلی و قلب این مدل می‌باشند و مبنای ارزیابی سازمان‌ها قرار می‌گیرند. این معیارها به طور کلی به دو دسته تقسیم می‌شود:

---

1 : Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen

2: European Foundation for Quality Management

3: European Commission

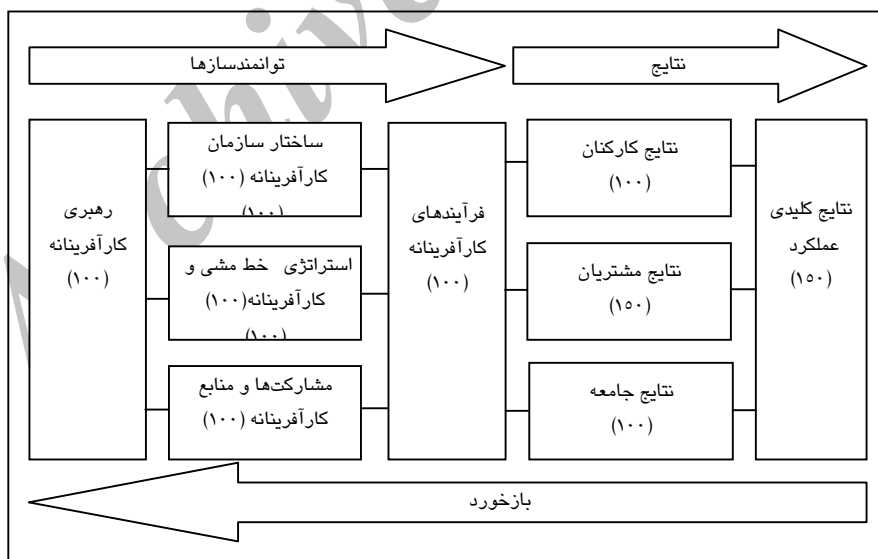
4: Business Excellence Model



۱) معیارهای توانمندساز: این معیارها نشان دهنده عواملی هستند که سازمان را در رسیدن به نتایج عالی، توانمند می‌نمایند. پنج معیار اول مدل، در این دسته معیارها قرار می‌گیرند.

۲) معیارهای نتایج: این معیارها نشان دهنده نتایجی هستند که سازمان سرآمد در حوزه‌های مختلف به آنها دست خواهد یافت. به عبارت دیگر این معیارها نشان دهنده نتایج و دست‌آوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندساز هستند.

با توجه به اهمیت معیارهای توانمندساز در دستیابی به نتایج مورد نظر سازمانها و نیز بر مبنای مفاهیم بالا تلاش گردید تا عوامل موثر در کارآفرینی شرکتی، مطابق با معیارهای توانمندساز مدل تعالی EFQM، تدوین گردد. توانمندسازهای مدل EFQM شامل پنج معیار «رهبری کارآفرینانه»، «راهبردهای کارآفرینانه»، «ساختارهای سازمان کارآفرینانه»، «مشارکتها و منابع کارآفرینانه» و «فرآیندهای کارآفرینانه» است (Reiner, 2002). در شکل زیر، چارچوب پیشنهادی نشان داده شده است.



شکل ۱: الگوی تعالی اقدامات کارآفرینانه

## روش تحقیق

با توجه به ادبیات تحقیق، مولفه های کارآفرینی شرکتی شامل ۱۷ مولفه در چهار بخش نوآوری، خودنوسازی، پیشگامی، و اقدامات ریسک آمیز جدید دسته بندی شد و به همراه مولفه های درون سازمانی (ساختار سازمانی)، محیط سازمانی و فرهنگ سازمانی به عنوان مولفه های تاثیرگذار بر کارآفرینی شرکتی در یک پرسشنامه مجزا قرار گرفت. ۲۲ زیرمعیار تعالی کارآفرینانه نیز در ۵ معیار اصلی دسته بندی و در پرسشنامه ای دیگر جا داده شد.

در تحقیق پیش رو که توصیفی - پیمایشی بوده مدیران و کارکنان گروه پیشگامان کویر یزد به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده اند. هرچند در این پژوهش جامعه آماری محدود می باشد اما با توجه به مشغله های کاری مدیران و کارکنان گروه پیشگامان کویر دسترسی به کل جامعه آماری امکان پذیر نبوده و بنابراین از نمونه گیری بهره برده شد. به منظور تعیین حجم کلی نمونه از فرمول کوکران به شرح ذیل استفاده شد:

حجم نمونه : n

حجم جامعه: N

واریانس جامعه:  $S^2$

تی استیودنت که برای جامعه بالاتر از ۱۲۰ در سطح ۵٪ برابر ۱/۹۶ می باشد:  $t^2$

$$n = \frac{N t^2 S^2}{N d^2 + t^2 S^2}$$

پس از طراحی اولیه پرسشنامه مذکور، اقدام به نمونه گیری مقدماتی از کارکنان گردید. این نمونه شامل ۲۰ نفر از مراجعین بود که بصورت تصادفی طبقه بندی شده برگزیده شدند. با توجه به فرمولهای فوق الذکر و اطلاعات بدست آمده از پیش آزمون پرسشنامه های طرح، حجم نمونه مورد مطالعه با توجه به حجم جامعه آماری مورد تحقیق که حدوداً ۳۵۰ نفر می باشند، برابر با ۸۰ نفر برآورد گردید. اما با عنایت پژوهشگر به عدم بازگشت تعدادی پرسشنامه از سوی پاسخ دهندگان و نیز احتمال ناقص بودن تعدادی از آنها تعداد ۱۲۰ پرسشنامه به روش نمونه گیری تصادفی طبقه

بندی بین جامعه آماری توزیع شد. که تعداد ۸۹ پرسشنامه برگشت داده شد که پس از حذف پرسشنامه های ناقص، در نهایت ۸۶ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

روایی پرسشنامه حاضر به تایید خبرگان رسیده و برای پایایی آن نیز از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقدار این آزمون برای پرسشنامه کارآفرینی شرکتی برابر با ۰.۸۵۶ و برای پرسشنامه تعالی عملکرد برابر ۰.۹۳۵ شده است که به دلیل اینکه بالاتر از ۰.۷ می باشد پایایی پرسشنامه مورد قبول می باشد. در این تحقیق ابتدا با تحلیل عاملی، برازندگی مدل کارآفرینی شرکتی و مدل تعالی عملکرد به وسیله آزمون روی داده های پرسشنامه مورد بررسی قرار می گیرد. سپس با بهره بردن از رگرسیون سلسله مراتبی رابطه بین مولفه های کارآفرینی شرکتی و عملکرد سازمان مشخص می گردد.

### تشریح نتایج

در پرسشنامه های توزیع شده تعدادی از متغیرهای جمعیت شناختی نیز مورد مطالعه قرار گرفت. از پاسخ دهندگان خواسته شد علاوه بر تعیین جنسیت خود، گزینه های مربوط به میزان تحصیلات، وضعیت تاهل، سابقه کاری، پست سازمانی و سن خود را تکمیل نمایند. سن پاسخ دهندگان توسط پنج گزینه « بین ۲۰ تا ۳۰ سال ، بین ۳۱ تا ۴۰ سال، بین ۴۱ تا ۵۰ سال، بین ۵۱ تا ۶۰ سال ، و بالاتر از ۶۱ سال » مورد سوال قرار گرفت. همچنین میزان تحصیلات آنها توسط پنج گزینه « دیپلم، فوق دیپلم، لیسانس، فوق لیسانس و دکتری » پرسیده شد. پس از جمع آوری پرسشنامه ها و وارد کردن داده ها به بررسی نتایج آن می پردازیم .

### نتایج مربوط به مشخصات عمومی پاسخ دهندگان

جدول ۱: جنسیت پاسخ دهندگان

شرح	تعداد	درصد
مرد	۸۰	۹۳/۰۲
زن	۶	۶/۹۸
جمع	۸۶	۱۰۰

**جدول ۲: وضعیت تاهل پاسخ‌دهندگان**

شرح	تعداد	درصد
متاهل	۵۶	۶۵/۱۲
مجرد	۳۰	۳۴/۸۸
جمع	۸۶	۱۰۰

**جدول ۳: سن پاسخ‌دهندگان**

شرح	تعداد	درصد
۲۰ تا ۳۰ سال	۴۸	۵۵/۸۱
۳۱ تا ۴۰ سال	۳۰	۳۴/۸۸
۴۱ تا ۵۰ سال	۲	۲/۳۳
۵۱ تا ۶۰ سال	۶	۶/۹۸
۶۱ به بالا	۰	۰۰/۰۰
جمع	۸۶	۱۰۰

**جدول ۴: سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان**

شرح	تعداد	درصد
دیپلم	۶	۶/۹۸
فوق دیپلم	۳۰	۳۴/۸۸
لیسانس	۴۴	۵۱/۱۶
فوق لیسانس	۶	۶/۹۸
دکتری	۰	۰۰/۰۰
جمع	۸۶	۱۰۰

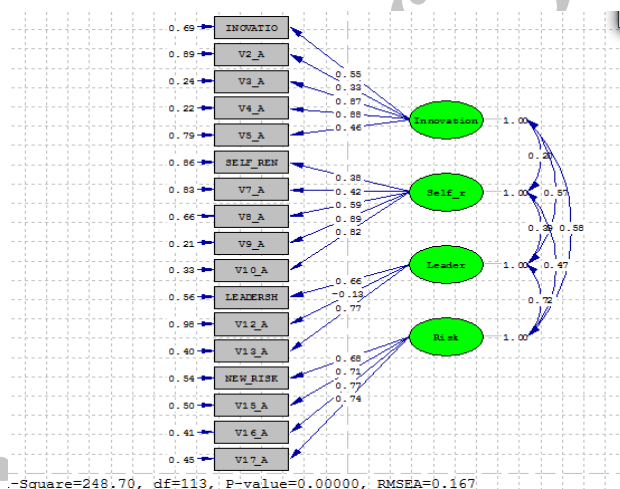
**جدول ۵: پست سازمانی پاسخ‌دهندگان**

شرح	تعداد	درصد
پرسنل عملیاتی	۶۶	۷۶/۷۴
مدیر عملیاتی	۱۰	۱۱/۶۳
مدیر میانی	۱۰	۱۱/۶۳
مدیر عالی	۰	۰۰/۰۰
جمع	۸۶	۱۰۰

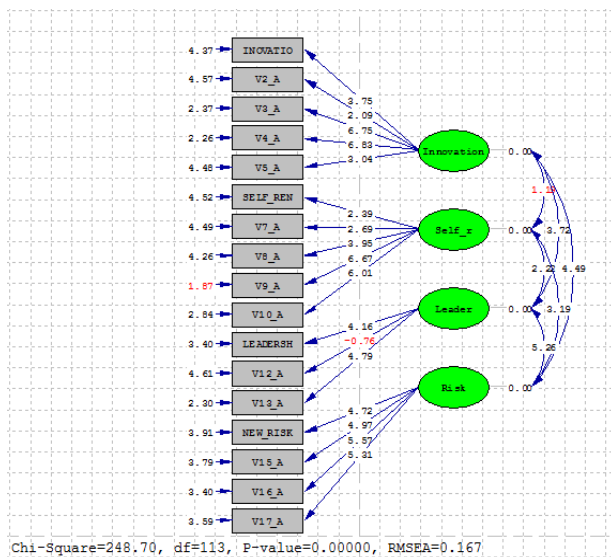
## روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

### تحلیل عاملی تأییدی کارآفرینی شرکتی

همانطور که اشاره شد، کارآفرینی شرکتی دارای چهار عامل نوآوری، خودنوسازی، پیشگامی و اقدامات ریسک آمیز جدید می‌باشد، اما به منظور اطمینان از تناسب این ساختار با داده‌های جمع‌آوری شده، ضرورت دارد تحلیل عاملی تأییدی نیز با استفاده نرم‌افزار لیزرل انجام گردد. شکل ۲ نتیجه حاصل برازندگی مدل کارآفرینی شرکتی را به تصویر می‌کشد. مقادیر  $t$  برای روابط ترسیم شده در مدل کارآفرینی شرکتی در شکل ۳ به تصویر کشیده شده است.

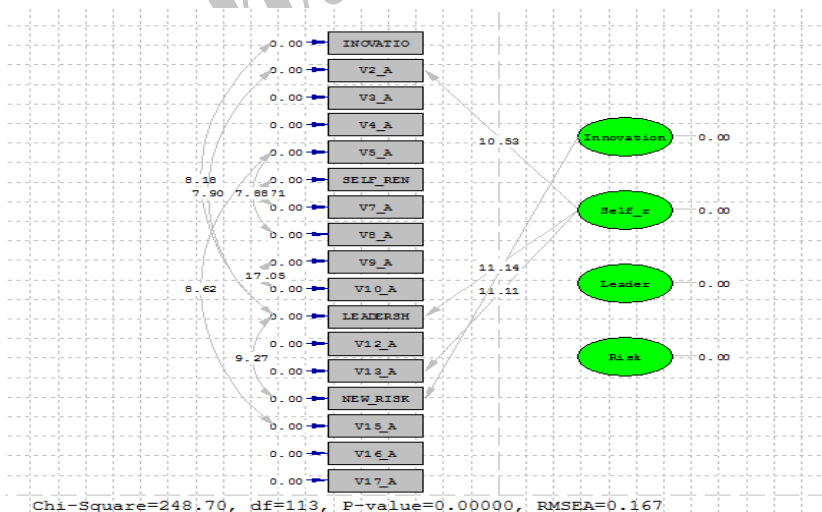


شکل ۲: ضرایب استاندارد مدل کارآفرینی شرکتی



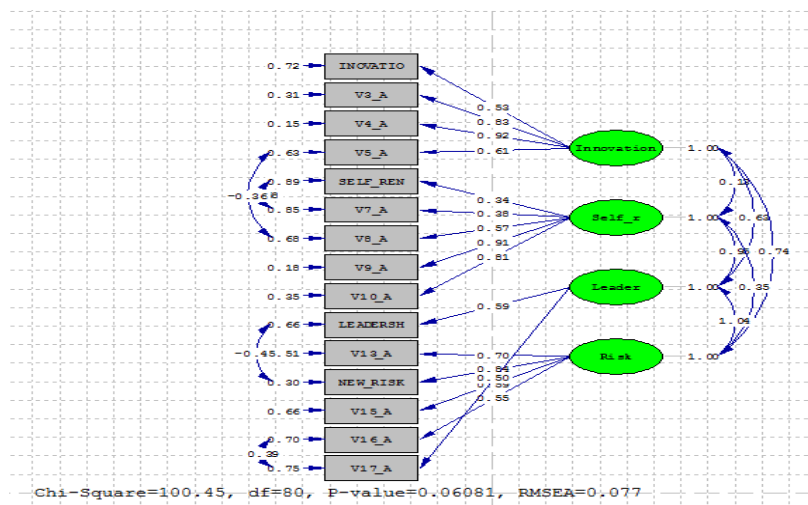
شکل ۳: مقادیر t و معنی داری روابط در مدل اولیه

با توجه به شکل ۳ به عدم برانزنگی مدل پی برده می شود و لذا در اولین گام اصلاحات پیشنهادی نرم افزار لیزرل را مورد بررسی قرار داده می شود (به شکل ۴ توجه نمایید)

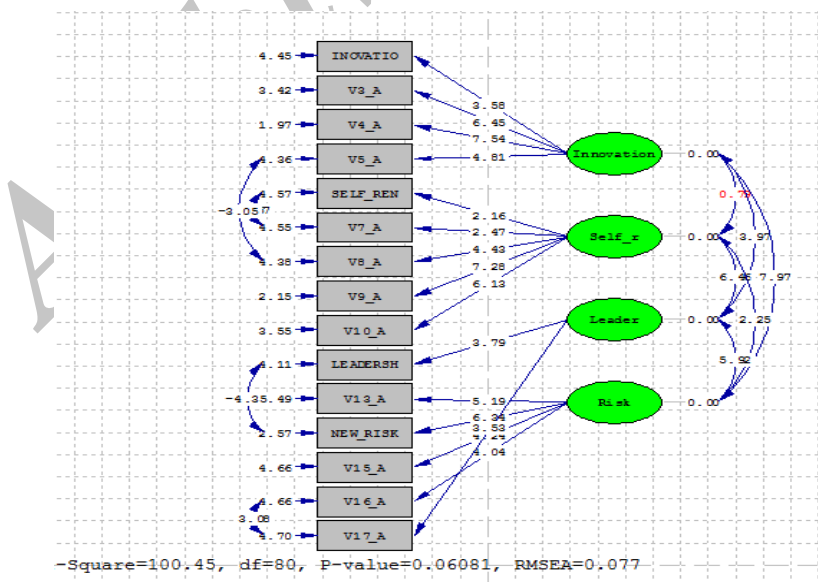


شکل ۴: اصلاحات پیشنهادی مدل کارآفرینی شرکتی

در مرحله بعد با اعمال تغییرات پیشنهادی یکبار دیگر برنامه را اجرا نموده و نتایج حاصله را بررسی می کنیم. اعمال این تغییرات تاثیر مثبتی بر برازندگی داشت و منجر به تایید مدل گردید.



شکل ۵: ضرایب استاندارد مدل اصلاح شده کارآفرینی شرکتی



### شکل ۶: مقادیر آماره t در مدل اصلاح شده کارآفرینی شرکتی

با توجه به معنی دار بودن روابط ترسیم شده در مدل اصلاحی مدل فعلی نهایی تلقی گردیده و برازندگی آن بررسی می گردد. شاخص‌های برازندگی مدل نهایی در جدول ۶ ارائه شده است. با توجه به نتایج به دست آمده و مقایسه آن با دامنه قابل قبول می توان اذعان کرد تمامی شاخص‌های برازندگی مدل فوق در دامنه قابل قبول قرار گرفته و بنابراین تناسب داده‌های گردآوری شده با مدل مطلوب است. لذا برازندگی مدل نهایی اندازه گیری کارآفرینی شرکتی مورد تایید می باشد.

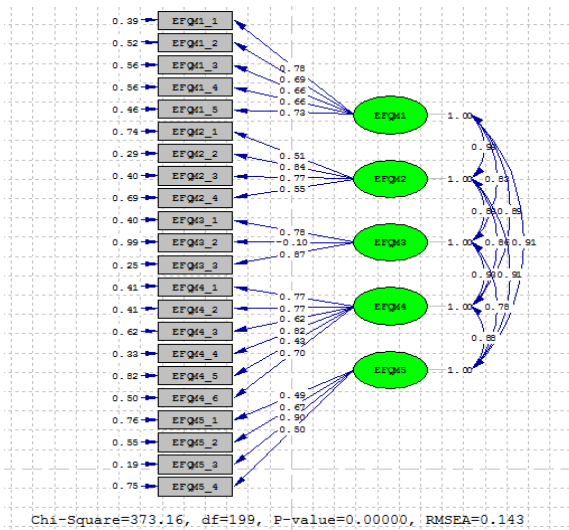
جدول ۶: شاخص‌های برازندگی مدل اندازه گیری کارآفرینی شرکتی

CFI	NNFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	$\chi^2/df$	شاخص تناسب
> 0.9	> 0.9	> 0.9	> 0.9	> 0.9	< 0.1	< 5	دامنه مقبول
0.95	0.93	0.92	0.94	0.91	0.077	1.255	نتیجه

### تحلیل عاملی تأییدی متغیر تعالی سازمانی

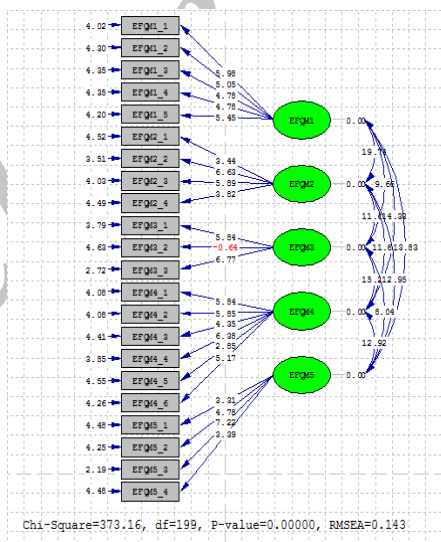
همانطور که در مدل مفهومی تحقیق مشاهده می‌شود، توانمدهای مدل تعالی سازمانی دارای ۵ عامل می‌باشد. شکل ۷ نتیجه حاصل برازندگی مدل تعالی سازمانی را به تصویر می کشد.





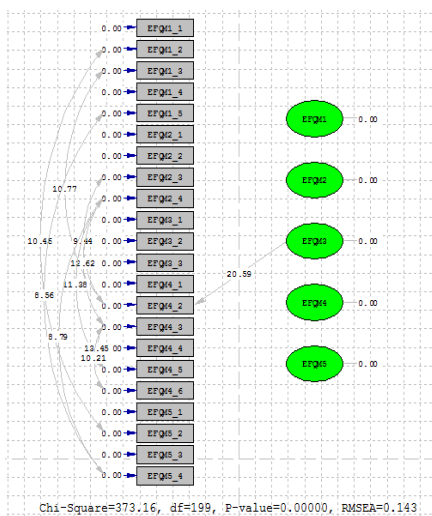
شکل ۷: ضرایب استاندارد مدل توانمندسازهای مدل EFQM

مقادیر  $t$  برای روابط ترسیم شده در مدل توانمندسازهای مدل EFQM در شکل ۸ به تصویر کشیده شده است.



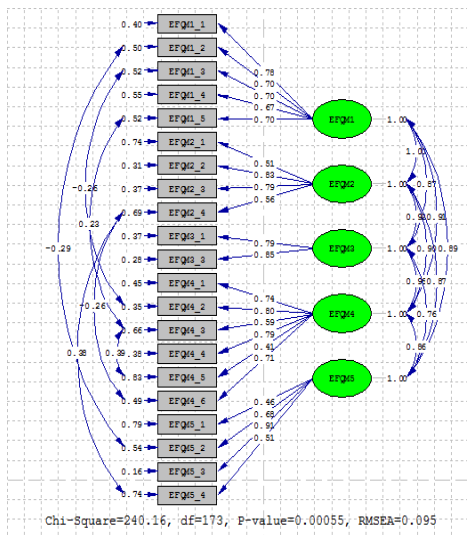
شکل ۸: مقادیر t و معنی داری روابط در مدل توانمندسازهای مدل EFQM

با توجه به شکل ۸ به عدم برآزندگی مدل پی برده می شود و لذا در اولین گام اصلاحات پیشنهادی نرم افزار لیزرل را مورد بررسی قرار داده می شود (به شکل ۹ توجه نمایید).

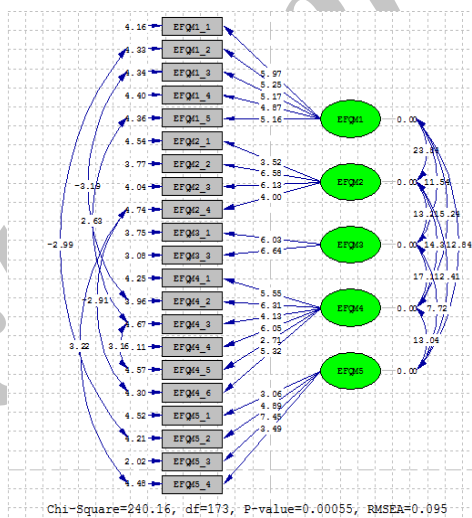


شکل ۹: اصلاحات پیشنهادی مدل توانمندسازهای مدل EFQM

در مرحله بعد با اعمال تغییرات پیشنهادی یکبار دیگر برنامه را اجرا نموده و نتایج حاصله را بررسی می کنیم. اعمال این تغییرات تاثیر مثبتی بر برآزندگی داشت و منجر به تایید مدل گردید.



شکل ۱۰: ضرایب استاندارد در مدل توانمندی‌های مدل EFQM



شکل ۱۱: مقادیر t در مدل توانمندی‌های مدل EFQM

با توجه به شکل ۱۱ به برازندگی مدل پی برده می‌شود. شاخص‌های برازندگی مدل نهایی در جدول ۷ ارائه شده است. با توجه به نتایج به دست آمده و مقایسه آن با دامنه قابل قبول می‌توان اذعان کرد تمامی شاخص‌های برازندگی مدل فوق در دامنه

قابل قبول قرار گرفته و بنابراین تناسب داده‌های گردآوری شده با مدل مطلوب است. لذا برازندگی مدل نهایی اندازه‌گیری توانمندسازهای EFQM مورد تایید می‌باشد.

جدول ۷: شاخص‌های برازندگی مدل توانمندسازهای EFQM

CFI	NNFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	$\chi^2/df$	شاخص تناسب
> 0.9	> 0.9	> 0.9	> 0.9	> 0.9	< 0.1	< 5	دامنه مقبول
0.91	0.91	0.9	0.90	0.91	0.095	1.388	نتیجه

### تاثیر مولفه‌های کارآفرینی شرکتی بر عملکرد سازمانی

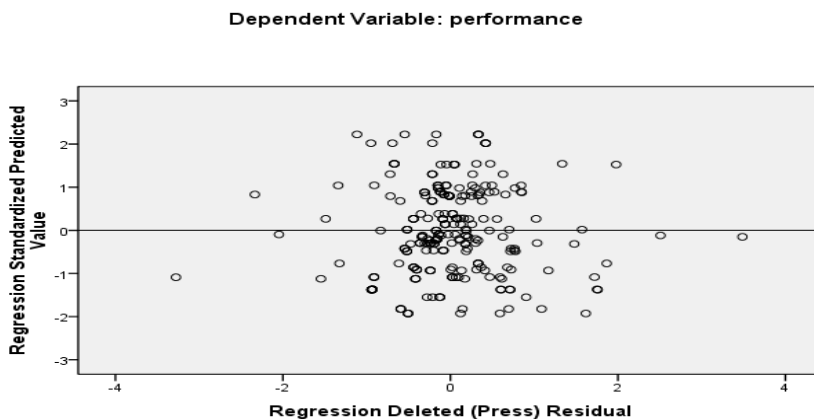
بر طبق چارچوب نظری تحقیق هفت متغیر نوآوری، خود نوسازی، پیشگامی، اقدامات ریسک آمیز جدید، مولفه های درون سازمانی، مولفه های فرهنگ سازمانی، مولفه های محیط سازمانی مستقیماً بر عملکرد سازمان تاثیرگذار است. به منظور بررسی معنی‌داری اثرات مستقیم بر عملکرد سازمانی، مدل رگرسیون سلسله‌مراتبی<sup>۱</sup> طراحی و آزمون گردید. در این مدل متغیر وابسته عملکرد سازمانی همراه با متغیرهای نوآوری، خود نوسازی، پیشگامی، اقدامات ریسک آمیز جدید، مولفه های درون سازمانی، مولفه های فرهنگ سازمانی، مولفه های محیط سازمانی به مدل وارد گردید. از روش سلسله مراتبی به منظور بررسی اثرات ورود متغیرهای جدید بر معنی‌داری تغییرات ضریب تعیین استفاده شد. این روش ترکیبی از دو روش پیشرو و پسرو بوده و معنی‌داری تغییرات ضریب تعیین را در سطح خطای ۵ درصد برای ورود و ۱۰ درصد برای خروج متغیرها از مدل به آزمون می‌گذارد. نتایج حاصل از آزمون فرضیات اثرات مستقیم بر عملکرد سازمانی در جدول ۸ ارائه شده است. این جدول معرف نتایج حاصل از ورود هفت متغیر مستقل به مدل تحقیق است که تغییرات در ضریب تعیین را معنی‌دار نموده است. معنی‌داری ضرایب استاندارد شده متغیرهای مستقل در مدل نهایی از مقادیر آماره t استیودنت معین می‌باشد.

<sup>1</sup> Hierarchical Regression Model

جدول ۸: جدول معنی‌داری ضرایب مدل رگرسیون سلسله‌مراتبی عملکرد سازمانی

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		R Square
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	2.255	.222		10.177	.000		0.510
	farhang	.601	.036	.714	16.501	.000	1.000	
2	(Constant)	1.897	.220		8.629	.000		0.561
	farhang	.381	.053	.452	7.208	.000	.428	
	daronsazmani	.317	.057	.346	5.527	.000	.428	
3	(Constant)	1.315	.259		5.072	.000		0.586
	farhang	.271	.058	.321	4.634	.000	.331	
	daronsazmani	.347	.056	.379	6.161	.000	.420	
	Karafarini1	.164	.041	.191	3.962	.000	.682	
4	(Constant)	1.093	.271		4.033	.000		0.596
	farhang	.273	.058	.324	4.716	.000	.331	
	daronsazmani	.307	.058	.336	5.314	.000	.390	
	Karafarini1	.138	.042	.162	3.282	.001	.644	
	Karafarini4	.107	.042	.117	2.563	.011	.748	
5	(Constant)	.819	.301		2.725	.007		0.603
	farhang	.192	.070	.228	2.768	.006	.226	
	daronsazmani	.292	.058	.319	5.037	.000	.384	
	Karafarini1	.137	.042	.160	3.261	.001	.643	
	Karafarini4	.096	.042	.105	2.300	.022	.736	
	mohitsazmani	.160	.078	.140	2.049	.041	.328	
6	(Constant)	.691	.303		2.276	.024		0.611
	farhang	.213	.070	.252	3.058	.002	.222	
	daronsazmani	.206	.069	.225	3.005	.003	.269	
	Karafarini1	.103	.044	.121	2.353	.019	.574	
	Karafarini4	.097	.042	.106	2.341	.020	.736	
	mohitsazmani	.180	.078	.158	2.310	.022	.324	
	karafarini2	.096	.042	.122	2.283	.023	.531	
a. Dependent Variable: performance								

با توجه به نتایج استخراج شده از جدول فوق، مدل ارتباط خطی بین عملکرد سازمانی و متغیرهای نوآوری، خود نوسازی، اقدامات ریسک آمیز جدید، مولفه های درون سازمانی، مولفه های فرهنگ سازمانی، مولفه های محیط سازمانی تایید می شود. مدل فوق می تواند ۶۱/۱ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی را پوشش دهد ( $R^2 = 0.611$ ). شایان ذکر است که استفاده از مدل فوق برای تبیین نوسانات عملکرد سازمانی مستلزم برقراری مفروضاتی است. با ترسیم نمودار بین باقیمانده های استیودنت پاک شده<sup>۱</sup> و مقادیر پیش بینی شده متغیر وابسته<sup>۲</sup> (شکل ۱۲)، هیچ الگویی بین این مقادیر مشاهده نشده و بنابراین می توان تغییرات رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته را خطی دانست.



شکل ۱۲: نمودار پراکنش مقادیر پیش بینی شده عملکرد سازمانی و باقیمانده های استاندارد

برآزش خط موازی محور افقی در نمودار پراکنش فوق موید تصادفی بودن توزیع باقیمانده ها بر روی مقادیر پیش بینی شده متغیر وابسته و بنابراین صحت پیش بینی خطی بین متغیرهای مستقل و وابسته می باشد. در رابطه با استقلال خطاهای رگرسیونی در برآورد متغیر وابسته نیز مقدار آماره دوربین - واتسون<sup>۳</sup> برابر

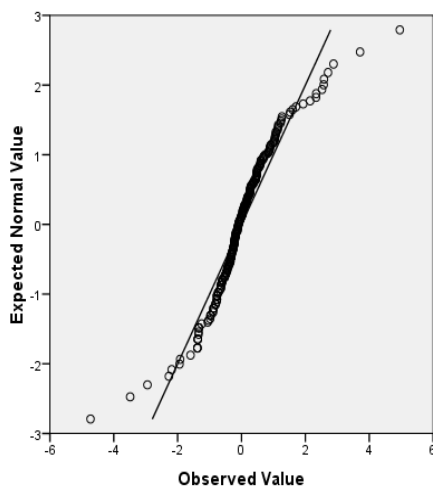
1. Studentized Deleted Residuals
2. Predicted Values
3. Durbin-Watson

۲/۰۲۴ بدست آمده که موید عدم وابستگی بین خطاهای پیش‌بینی در مدل عملکرد سازمانی می‌باشد.

پیش‌فرض دیگر استفاده از مدل‌های خطی رگرسیون، مستقل بودن متغیرهای وابسته نسبت به یکدیگر است. برای بررسی هم‌خطی ترکیبی چندگانه<sup>۱</sup> بین متغیرهای مستقل می‌توان از شاخص‌های مختلفی استفاده نمود که مناسبترین آنها شاخص تورم واریانس<sup>۲</sup> و تولرانس<sup>۳</sup> می‌باشد. مقادیر کوچکتر از ۱۰ شاخص تورم واریانس و بزرگتر از ۰/۱ تولرانس موید وجود هم‌خطی بین متغیرهای مستقل در مدل رگرسیون است.

علاوه بر مفروضات فوق لازم است تا متغیر وابسته و همچنین باقیمانده‌های استاندارد شده از توزیع نرمال برخوردار باشد. ترسیم نمودار Q-Q موید برقراری این دو پیش‌فرض رگرسیون خطی می‌باشد.

Normal Q-Q Plot of Standardized Residual



شکل ۱۳: نمودار آزمون نرمال بودن توزیع خطاهای باقیمانده استاندارد شده

1 Multi CoLinearity  
2 Variance Inflation  
3 Tolerance

بدین ترتیب مدل حاصل شده از عملکرد سازمانی تمامی مفروضات یک مدل رگرسیون خطی را داشته و مورد تایید می‌باشد.

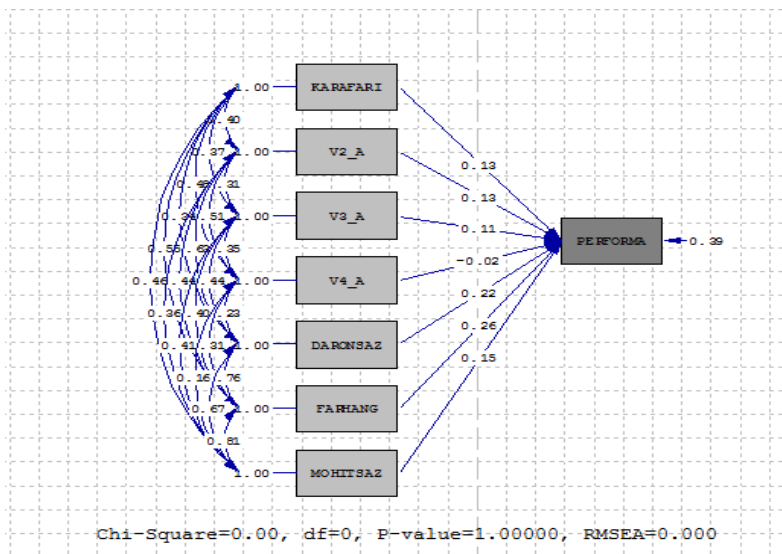
### تبیین مدل ساختاری تاثیر کارآفرینی شرکتی بر عملکرد سازمانی

پس از طی مراحل مختلف تحلیل های رگرسیون سلسله مراتبی، در این مرحله به تبیین چارچوب پیشنهادشده در این تحقیق می پردازیم. به عبارت دیگر در این قسمت به آزمون مجموعه روابطی پرداخته می‌شود که در چارچوب نظری پژوهش تعریف گردیدند و در مدل‌های رگرسیون تایید شده اند. این هدف در مدلیابی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر با طراحی مدل ساختاری عملیاتی می‌گردد. بدین ترتیب می‌توان تاثیر متغیرهای مورد مطالعه را بر عملکرد سازمانی مورد آزمون قرار داد. این بررسی به صورت مدل جامع و نیز به صورت خاص برای سطح اشتیاق بالا و پایین تر صورت می‌گیرد.

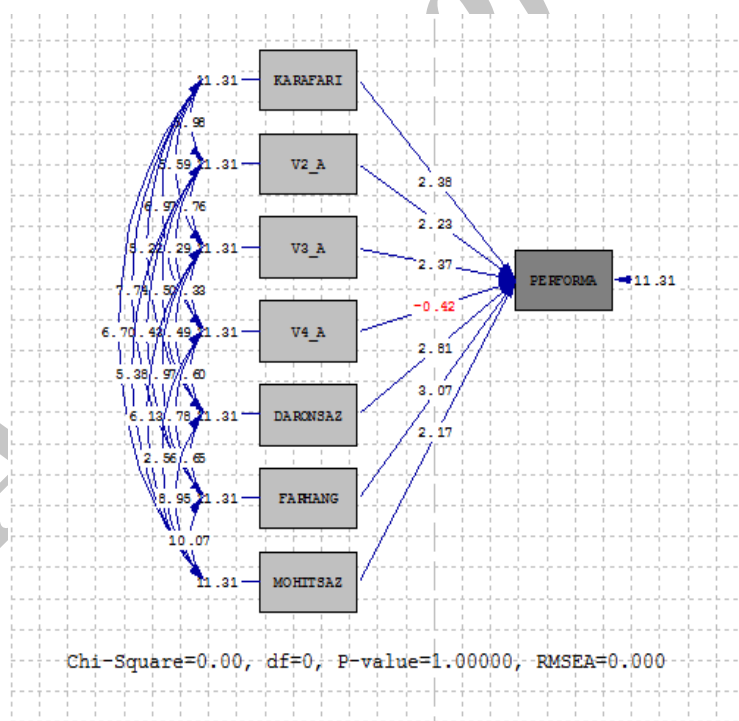
شکل ۱۴ نشاندهنده مدل ساختاری اولیه‌ای است که بر اساس چارچوب نظری پژوهش، روابط بین متغیرهای نوآوری، خود نوسازی، پیشگامی، اقدامات ریسک آمیز جدید، مولفه های درون سازمانی، مولفه های فرهنگ سازمانی و مولفه های محیط سازمانی را با عملکرد سازمانی نمایان می‌سازد.

همانگونه که از اشکال ۱۴ و ۱۵ نمایان است، شاخص‌های برازندگی مدل در دامنه مقبول قرار گرفته و لذا مدل نهایی مورد تایید می‌باشد.





شکل ۱۴: مدل ساختاری اولیه بر اساس چارچوب نظری



شکل ۱۵: آماره t و معنی داری روابط در مدل ساختاری اولیه

جدول ۴-۱۴: شاخص‌های برازندگی مدل توانمندسازهای EFQM و کارآفرینی شرکتی

CFI	NNFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	$\chi^2/df$	شاخص تناسب
> 0.9	> 0.9	> 0.9	> 0.9	> 0.9	< 0.1	< 5	دامنه مقبول
0.91	0.91	0.9	0.90	0.91	0.095	1.388	نتیجه

### نتیجه گیری و پیشنهاد

بر اساس نتایج تحلیل عاملی برای تایید مدل، مدل کارآفرینی شرکتی در شرکت پیشگامان کویر از هر چهار معیار تشکیل یافته است. اما این معیارها خود از ترکیب برخی از مولفه های داده شده در پرسشنامه تشکیل می شوند. در زیر به معیارها و مولفه های تشکیل دهنده آنها اشاره شده است:

#### ۱- نوآوری

- پرداختن به فعالیت های مرتبط با توسعه محصول جدید
- اهمیت دادن به سرمایه گذاری بر توسعه فناوری
- تاکید سازمان بر نوآوری در عرصه فناوری
- پیشگامی در توسعه فناوری

#### ۲- خودنوسازی

- تعریف واحدهای کاری و تقسیم کار بین آنها در راستای نوآوری
- هماهنگی بین واحدهای کاری تعریف شده
- دادن استقلال کاری به واحدهای کاری تعریف شده
- استقرار راهکارهایی برای آزمون ایده های نوآورانه
- انتخاب مستمر ایده پردازان نمونه

#### ۳- پیشگامی

- پیشگام بودن در معرفی محصولات ، خدمات و شیوه های عملیاتی جدید
- اجرای راهکارهایی برای ورود به کسب و کار جدید از طریق معرفی محصولات جدید

#### ۴- اقدامات ریسک آمیز جدید

- متهورانه بودن سبک تصمیم گیری در قبال تحولات بازار
- اجرای سیاست هایی در راستای گسترش مرزهای کسب و کار

• اجرای برنامه هایی برای تعقیب کسب و کارهای جدید

• یافتن دائم موقعیت های مناسب و جدید برای محصولات خود در بازار پس از انجام رگرسیون سلسله مراتبی مشاهده گردید که متغیرهای نوآوری، خودنوسازی، اقدامات ریسک آمیز جدید، فرهنگ سازمانی، محیط سازمانی و مولفه های درون سازمانی بر عملکرد شرکت پیشگامان تاثیر مستقیم دارند. بنابراین این شرکت می تواند برای فعالیت های کارآفرینانه خود با توجه به نکات بالا بیشتر بر این موارد تمرکز کند. همچنین این شرکت می تواند برای بهبود سطح عملکرد خود موارد زیر را بکار بگیرد:

• سازمان خط مشی خود را در جهت گسترش حیطه کسب و کار خود اصلاح نماید و ضمن برنامه ریزی برای به دست آوردن کسب و کاری جدید، در جهت یافتن موقعیتی جدید نیز برای محصولات خود در بازار موجود باشد.

• سازمان به طور مستمر محصولات جدید به بازار عرضه کرده و بر سرمایه گذاری در عرصه فناوری و نوآوری در این عرصه اهمیت بیشتر بورزد.

• سازمان در راستای توسعه نوآوری واحدهای کاری ویژه ای تعریف کرده و ضمن تقسیم کار بین آنها و تفویض اختیارات لازم به آنها وظیفه هماهنگی آنها را نیز بر عهده بگیرد.

• به افرادی که پروژه ای نوآورانه و ایده های جدیدی دارند پاداش های خارج از استاندارد سیستم سنتی سازمان داده شود و به آنها از سوی مدیر مستقیم شان، توجه ویژه ای شود.

• ایجاد تنوع به منظور عدم تکراری بودن شیوه های انجام کار پرسنل در جهت بالا بردن حس خلاقیت و ایده پردازی آنها .

## منابع و مآخذ

احمدپور داریانی، محمود. (۱۳۸۴). کارآفرینی: تعاریف، نظریات، الگوها، چاپ ششم، تهران، انتشارات شرکت پردیس.

احمدپور داریانی، محمود؛ مقیمی، سید محمد. (۱۳۸۹). مبانی کارآفرینی، نشر فراندیش، ویرایش اول، چاپ دهم.

- ایمانی پور، نرگس؛ زیودار، مهدی. (۱۳۸۷). " بررسی رابطه گرایش به کارآفرینی شرکتی و عملکرد (مطالعه موردی: نمایندگی های فروش شرکت سهامی بیمه ایران در شهر تهران)", توسعه کارآفرینی، سال اول، شماره دوم، زمستان.
- صمد آقایی، جلیل. (۱۳۷۸). سازمان های کارآفرین، تهران، مدیریت دولتی، چاپ اول.
- عبدالملکی، جمال؛ یوسفی افراشته؛ مجید، پیرمحمدی؛ مهرداد، سبک رو؛ مهدی، نوشیروان محمدی. (۱۳۸۷)، " بررسی رابطه ی مهارت های کارآفرینی با کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی : مدیران میانی شرکت ایران خودرو)", توسعه کارآفرینی، شماره دو. نجمی، منوچهر؛ حسینی؛ سیروس. (دی ماه ۱۳۸۸). مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل (بر اساس ویرایش ۲۰۰۳) نشر سرآمد، تهران.
- Barret, H. & Weinstein, A. (1998). "The Effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship." *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Fall, pp. 57–70.
- Bou-Llusar JC , Escrig A.B , Roca .V , Beltrán .I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *J. Oper. Manage.* 27: 1-22.
- Chandler, G.N., and Hanks, S.H. Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of Business Venturing* (1993)
- 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), pp. 57– 81.
- Covin, J.G. & Miles, M.P. (1999). "Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), pp. 47–64.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T., and McGee, J.E. (1999). Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Directions, *Entrepreneurship Theory and Practice* (23:3), pp. 85-102.
- Guth, W.D. & Ginsberg, A. (1990). "Corporate entrepreneurship." *Strategic Management Journal*, 11(Special Issue), pp. 5–15.
- Heinonen, J. & Korvela, K. (2003). "How about measuring Intrapreneurship". *Turku School of Economics and Business Administration*. Turku, Finland, pp. 1-18.
- Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F. and Montagno, R.V. (1993), "An interactive model of the corporate entrepreneurship process", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 17 No. 2, pp. 29-37.
- Jennings, D.F. & Lumpkin, J.R. (1989). Functioning modeling corporate entrepreneurship: an empirical integrative analysis. *Journal of Management*, (June), 15, 485 –502.
- Keijzers, G. (2002). The transition to the sustainable enterprise. *Journal of Cleaner Production* 10 (4), 349–360.

- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., Hornsby, J. S. (2005). "A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29 (6), pp. 699-716.
- Lounsbury, M. (1998), "Collective entrepreneurship: the mobilization of college and university recycling coordinators", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 50-69.
- Lumpkin, G. T & Dess, G. G. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance". *Academy of Management Review*, 27(1), pp. 135-172.
- Lumpkin, G. T., Wales, W. J., Ensley, M. D. (2006). Linking new venture entrepreneurial orientation to firm performance: a multidimensional model of organizational structure moderation. In A. Zacherakis, S. Alvarez, C. Mason, P. Westhead & P. Davidsson (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley: Babson College.
- McGrath, R.G., Venkataraman, S., MacMillan, I.C. (1994). "The advantage chain: Antecedents to rents from internal corporate ventures." *Journal of Business Venturing*, 9, pp. 351-369.
- Nasuridin, A.M., Ramayah, T. & Beng, Y.C. (2006). "Organizational Structure and Organizational Climate as Potential Predictors of Job Stress: Evidence from Malaysia". *International Journal of Commerce Management*, 16(2), pp. 116-129.
- Reiner, G. (2002). Analysis of critical factors of company success based on the EFQM Excellence model. In: *Proceedings of the 7th World Congress for Total Qual. Manag., Verona, Italy*, pp. 361-366.
- Sharma, P., Chrisman, J.J. (1999). "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), pp. 11-27.
- Stopford, J.M. and Baden-Fuller, C. W. F. (1994). "Creating Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 521-536.
- Thornberry, N. E. (2002). "Corporate Entrepreneurship: Teaching Managers to be Entrepreneurs". *Journal of Management Development, School of Executive Education, Babson College, Babson Park, Massachusetts*, 22(4), pp. 329-344.
- Vozikis, G.S., Bruton, G.D., Prasad, D., Merikas, A.A. (1999). Linking corporate entrepreneurship to financial theory through additional value creation". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (2), pp. 33-43.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Huse, M. (2000). Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of Management*, 26(5): 947-976.