

## رابطه بین فرهنگ، کارآفرینی و عملکرد در سازمان‌های پژوهش فناوری (مورد مطالعه: پژوهشگاه صنعت نفت)

ابراهیم رجب‌پور

دانشجوی دکتری، مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، ایران

*E\_Rajabpour@ut.ac.ir* (مسئول مکاتبات)

محمد حمید ایجازی

معاون برنامه‌ریزی پژوهشگاه صنعت نفت *Ijazi@ripi.ir*

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه بین فرهنگ، کارآفرینی و عملکرد در سازمان‌های پژوهش فناوری در پژوهشگاه صنعت نفت می‌باشد و سؤال اصلی در این پژوهش این است که آیا فرهنگ سازمانی با کارآفرینی و عملکرد سازمانی در سازمان‌های پژوهشی رابطه مثبت و معناداری دارد؟

**روش پژوهش:** روش پژوهش کاربردی-توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد.

**نتیجه‌گیری و یافته‌ها:** نتایج تحقیق نشان می‌دهد که رابطه مثبتی بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با کارآفرینی وجود دارد. ضمن اینکه، بین فرهنگ با عملکرد رابطه مثبت وجود دارد، بین کارآفرینی با عملکرد هم رابطه معناداری مشاهده شده است.

**واژگان کلیدی:** کارآفرینی، فرهنگ، عملکرد

## مقدمه

تأثیر فرهنگ بر کارآفرینی، مطالعه میلر (۱۹۸۳) در رابطه با تأثیر ساختار بر کارآفرینی و پژوهش شولر و همکاران (۱۹۸۶) در مورد تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی اشاره نمود (به نقل از فانی و همکاران، ۱۳۹۱).

با توجه به نقش بی‌بدیل فرهنگ برای سازمان‌ها که به مثابه شخصیت برای افراد می‌باشد، و با توجه به اهمیت ارتقاء ظرفیت نوآوری و فرهنگ کارآفرینانه، لزوم انجام مطالعات فرهنگی با تمرکز بر کارآفرینی، گامی مهم، ضروری و مفید تلقی می‌گردد (کودرینا<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸: ۵۱۶).

امروزه نیز بنگاه‌های کارآفرینی با هدف بهینه‌سازی فرآیند نوآوری و در نهایت بهبود تولید از طریق بکارگیری مناسب سایر منابع تولید نظیر کار، سرمایه، زمین و ... نقش موثری را ایفا می‌نمایند؛ این نوع بنگاه‌ها نیز ویژگی‌های عمده‌ای چون توسعه فناوری، ریسک‌پذیری و همچنین پیشرو بودن نسبت به رقبا روبه‌رو هستند و از این منظر می‌توان پژوهشگاه صنعت نفت را به عنوان یک بنگاه کارآفرین معرفی نمود.

توجه به ارزش‌های محوری و فضای خاص سازمانی در پژوهشگاه، همچنین انجام مطالعات پژوهش‌های فرهنگی می‌تواند زمینه ساز شکوفایی استعدادها و افزایش ظرفیت نوآوری آن سازمان گردد (وانگ و شنگ‌وانگ<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸: ۹۴۸). هدف این مطالعه، تجزیه و تحلیل و تبیین اثرات مولفه‌های گوناگون فرهنگی مدل دنیسون بر ارتقاء کارآفرینی و عملکرد در پژوهشگاه صنعت نفت می‌باشد. از طرف دیگر، تلاش می‌شود با بررسی ادبیات کارآفرینی، فرهنگ، عملکرد و فصل مشترک پژوهش‌های این سه سازه، زمینه برای بهبود درک فعلی و جهت‌گیری پژوهشی در آینده فراهم آید.

کارآفرینی مفهومی است با اهمیت روزافزون و اکسیری است برای آینده سازمان‌هایی که در محیط‌های پویا و رقابتی عمل می‌کنند. مزیت رقابتی و بهبود عملکرد، صرفاً در کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت محصول و بهبود خدمات یافت نمی‌شود؛ بلکه باید در سازگاری، انعطاف‌پذیری، سرعت، فعالیت‌های نوآورانه و تمامی جنبه‌های کارآفرینی نیز جستجو کرد (موکایا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۱۳۳).

با توجه به رقابت زیاد بین شرکت‌ها و تغییرات فزاینده در صنعت و محیط فعالیت سازمان‌ها در سالیان اخیر، شرکت‌ها ناگزیر به نوآوری دائم در راستای رقابت موفقیت‌آمیز در بازارها هستند (هوسی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۵: ۳۱۴). لازم به ذکر است که عنصر کلیدی برای افزایش توان رقابت‌پذیری و کسب مزیت رقابتی، کارآفرینی می‌باشد که به عنوان فعالیت‌هایی تعریف می‌شود که سازمان‌ها برای ارتقاء ریسک‌پذیری، نوآوری در محصولات و پاسخ‌فعالانه به نیروهای محیطی انجام می‌دهند. کارآفرینی مستلزم ایجاد فرهنگ نوآورانه در حوزه کسب و کار و افزایش ظرفیت نوآوری شرکت‌ها است (کاستروگیوانی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۳۷).

در حوزه ادبیات کارآفرینی، دو روند اصلی در پژوهش‌ها قابل مشاهده است. روند اول، پیامدهای فرایند کارآفرینی را مورد بررسی قرار می‌دهد. در این حوزه، مطالعات تجربی مؤید آن است که چگونه فعالیت‌های کارآفرینی می‌تواند عملکرد شرکت را بهبود بخشد (کوراتکو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۱: ۶۳). روند دوم به عوامل و شرایطی مرتبط است که باعث بروز کارآفرینی در شرکت‌ها می‌شود (کاتوریا و جوشی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷: ۱۳۲). در این حوزه می‌توان به پژوهش‌های کوین و اسلیون<sup>۶</sup> (۱۹۸۹) در زمینه تأثیر محیط بیرونی شرکت بر کارآفرینی، پژوهش زاهرا (۱۹۹۱) در مورد

## کارآفرینی

انسجام و سازگاری در درون و بیرون سازمان (اسچرمهورن<sup>۱۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۵)، توجه به این مفهوم از یک قرن پیش آغاز شده است، اما مطالعه مدون و نظام مند درباره فرهنگ به دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ بر می‌گردد. در رابطه مطالعاتی که در زمینه فرهنگ انجام شده است، می‌توان موارد مهمی نظیر مطالعه هافستد (۱۹۸۰)، فرهنگ سازمانی گلوب<sup>۱۸</sup>، و مدل فرهنگی شاین (۱۹۸۵) اشاره نمود که زمینه را برای بسط مفاهیم و درک بهتر از مقوله فرهنگ فراهم آوردند. در مطالعات فوق و سایر مطالعات در زمینه فرهنگ، تعاریف متفاوتی از فرهنگ اشاره شده است. اما به طور کلی، فرهنگ بوسیله دانشمندان علوم اجتماعی برای اشاره به مجموعه‌ای از پارامترهای جمعی، که به نحو معناداری یک گروه را از گروه‌های دیگر متمایز می‌کند، استفاده می‌شود که این استنباط، متمرکز بر تسهیم‌پذیری شاخص‌های فرهنگی در میان اعضای جمع است. بدین ترتیب می‌توان فرهنگ را به-عنوان اعتقادات، ارزش‌ها، قوانین، هنجارها، نمادها و سنت‌های گروهی مشترکی از افراد تعریف نمود (فانی و همکاران، ۱۳۹۱).

همراستا با انجام مطالعات فوق و دیگر مطالعات، یکی از گسترده‌ترین پژوهش‌ها در زمینه فرهنگ توسط دنیسون<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۰) انجام شد. با توجه به جامعیت این مدل و تاکید بر ابعاد فرهنگی مختلف، همچنین جامعه آماری گسترده، این مطالعه با استقبال زیادی از جانب محافل آکادمیک مواجه شد. مدلی که در این پژوهش به منظور بررسی فرهنگ سازمانی استفاده شده است مدل دنیسون می‌باشد که در سال ۲۰۰۰ مطرح شده است.

دانیل دنیسون پژوهش‌هایی را در زمینه فرهنگ سازمان و تغییر در سازمان انجام داده است. وی در مدل خود ابعاد فرهنگ سازمانی را برای سازمان‌ها در چهار محور اصلی شامل درگیر شدن در کار،

ارائه تعریفی دقیق از کارآفرینی دشوار است، زیرا این مفهوم از رشته‌های دانشگاهی مختلف با دیدگاه‌های متنوع اقتباس شده است. کارآفرینی می‌تواند به-عنوان «فرایند ارزش آفرینی از طریق گردآوری مجموعه منحصر به فردی از منابع در راستای بهره-برداری از فرصت‌ها» تعریف شود (استیونسون<sup>۹</sup> و همکاران، ۱۹۸۹: ۲۱). این فرایند مشتمل بر مجموعه‌ای از فعالیت‌های ضروری برای شناسایی فرصت‌ها، توسعه مفهوم کسب و کار و دستیابی به منابع مورد نیاز، پیاده‌سازی مفهوم و سپس مدیریت و نتیجه‌گیری از سرمایه گذاری‌ها می‌باشد، شخصی که این مجموعه از فعالیت‌ها را انجام دهد، کارآفرین نامیده می‌شود (موریس و جونز<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۳: ۸۷۳).

سازه مفهومی کارآفرینی شامل سه جزء می‌باشد: نوآوری<sup>۱۱</sup>، ریسک‌پذیری<sup>۱۲</sup> و بیش‌فعالی در رقابت<sup>۱۳</sup> (کوین و اسلیون، ۱۹۸۹: ۷۵). نوآوری عبارت است از جستجوی راه‌حل‌های خلاقانه، بدیع و منحصر به فرد برای مسائل و نیازها. این راه‌حل‌ها می‌تواند فرایندها و فناوری‌های جدید، محصولات و یا خدمات جدید باشد. ریسک‌پذیری، تمایل افراد جهت تخصیص دادن منابع به فرصت‌هایی است که در آنها شانس منطقی برای شکست یا پیروزی وجود دارد. این ریسک‌ها معمولاً قابل مدیریت و قابل محاسبه هستند. بیش‌فعالی در رقابت، با انجام اقدامات ضروری برای محقق ساختن ایده‌های کارآفرینانه سروکار دارد. این سه بعد به ایجاد شرکت‌های جدید یا کارآفرینی منتج می‌شود (گوت و گینسبرگ<sup>۱۴</sup>، ۱۹۹۰: ۶).

## فرهنگ

علی‌رغم اهمیت فرهنگ به عنوان مکانیزم کنترلی و عاملی تاثیرگذار بر رفتارها و نگرش‌های فردی و عملکرد سازمان (فلاین و چاتمن<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۱)، تسهیل-کننده تعهد گروهی (کینیکی و کریتنر<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۷) و عامل

**سازگاری**<sup>۲۳</sup>: سازگاری عبارتست از ارزش‌ها و سیستم‌هایی که مبنای یک فرهنگ قوی را تشکیل می‌دهند. سازمان‌های یکپارچه به سبب برخورداری از یک فرهنگ با ثبات، هماهنگ و منسجم گرایش بالایی به اثربخشی دارند. در این نوع سازمان‌ها، رفتار اعضا ریشه در مجموعه‌ای از ارزش‌های بنیادی دارد و کارکنان دارای مهارت بالایی برای رسیدن به توافق حتی روی مسائل پیچیده (حتی زمانی که دیدگاه مخالف یکدیگر را دارند) هستند. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. این ویژگی با سه شاخص هماهنگی و انسجام، توافق و ارزش‌های بنیادین اندازه‌گیری می‌شود (گیلیسی و همکاران، ۲۰۰۸).

**ماموریت**<sup>۲۴</sup>: این ویژگی با سه شاخص گرایش و جهت‌گیری استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز اندازه‌گیری می‌شوند. شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و ماموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند به کجا می‌روند، وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بی‌راهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به‌طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را به روشنی ترسیم می‌کنند. سازمان‌هایی که مجبورند ماموریت اصلی‌شان را به‌طور مداوم تغییر دهند پر دردمترین سازمان‌ها هستند. وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد، تغییر در استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی چشم‌انداز سازمان را مشخص می‌کند و یک فرهنگ را خلق می‌کند که این چشم‌انداز را پشتیبانی می‌کند (دنیسون و همکاران، ۲۰۰۷).

سازگاری، انطباق‌پذیری و ماموریت در نظر می‌گیرد که هر یک از این ابعاد با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شوند (دنیسون و همکاران، ۲۰۰۰).

**درگیر کار شدن**<sup>۲۵</sup>: فرهنگ سازمانی که دارای ویژگی «درگیر شدن در کار» باشد، بطور قوی درگیری و مشارکت کارکنان را در فعالیت‌های مختلف سازمان مورد تشویق قرار می‌دهد و حس مالکیت و مسئولیت را در آن‌ها بوجود می‌آورد. حس مالکیت موجب ایجاد تعهد بیشتری به سازمان شده و قابلیت‌های استقلال را در کارکنان افزایش می‌دهد. ویژگی «درگیر شدن در کار» با سه شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. سازمان‌های اثر بخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور تیم‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد (گیلیسی<sup>۲۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸).

**انطباق‌پذیری**<sup>۲۶</sup>: انطباق‌پذیری عبارت است از توجه به الزامات محیط کاری در فعالیت‌ها. سازمان‌های سازگار دربرگیرنده سیستمی از هنجارها و اعتقاداتی هستند که قابلیت دریافت، تفسیر و اعمال علایم محیطی را در تغییرات رفتاری درون سازمان افزایش می‌دهد و شانس بقا، رشد و توسعه سازمان را بالا می‌برد. این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری-گرایی و یادگیری سازمانی اندازه‌گیری می‌شود (گیلیسی و همکاران، ۲۰۰۸). سازمان‌های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک‌پذیر هستند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها به‌طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان در جهت، ارزش‌قائل شدن برای مشتریان هستند. این سازمان‌ها معمولاً رشد فروش و افزایش در سهم بازار را تجربه می‌کنند.

## فرهنگ و کارآفرینی

در باب اهمیت فرهنگ، استدلال‌های زیادی ارائه شده است. شناسایی فرهنگ سازمانی به مدیران کمک می‌کند تا با آگاهی و دید کاملتری نسبت به فضای حاکم بر سازمان، از نقاط قوت آن استفاده نموده و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش بینی نمایند (زنگ<sup>۲۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۰؛ کاترین<sup>۲۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). با توجه به اینکه فرهنگ می‌تواند شبکه‌ای از هنجارها، اعتقادات و ارزش‌های مشترک را در سازمان شکل دهد، انتظار می‌رود که برخی شاخص‌های فرهنگی تسهیل‌گر کارآفرینی بوده و یا از تسریع آن ممانعت به عمل آورند. فرهنگ سازمانی می‌تواند سطوح کارآفرینی و نوآوری را از طریق فرایندهای جامعه‌پذیری (که بر رفتار افراد موثر است) و ساختارها، خط‌مشی‌ها و رویه‌هایی که بوسیله اعتقادات و ارزش‌های اساسی سازمان شکل گرفته‌اند، تحت تاثیر قرار دهد (مارتین و تریلنچ<sup>۲۷</sup>، ۲۰۰۳: ۶۴). فرهنگ سازمانی می‌تواند قابلیت کارکنان را برای پذیرش چالش‌ها افزایش دهد (لس‌کووار-اسکاپن<sup>۲۸</sup>، ۲۰۰۶: ۳۸۵).

مطالعات انجام شده نشان می‌دهند که فردگرایی و جمع‌گرایی بر کارآفرینی تاثیر می‌گذارند و لیکن عمدتاً مشخص نیست که این ابعاد فرهنگی چگونه و در چه جهتی رفتارهای کارآفرینی را تحت تاثیر قرار می‌دهند (کریمی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۱۰). از نتایج شایان توجه تحقیق کریمی و همکاران (۱۳۹۱) آن بود که فردگرایی و جمع‌گرایی به طور معناداری قصد کارآفرینی دانشجویان را تحت تاثیر قرار نمی‌دهند.

## کارآفرینی و عملکرد

سازمان‌های مختلف به شکلی فزاینده در پی استفاده از کارآفرینی به عنوان دریچه‌ای به سوی بهره‌برداری از مزایای رقابتی ماندگار، کشف فرصت‌ها و

قابلیت‌ها و بهره‌برداری اثربخش و کارا از این فرصت‌ها و قابلیت‌ها هستند. کارآفرینی در سازمان‌ها همواره به همراه تغییرات مستمر و بنیادین در راستای ارتقاء کیفیت، کاهش ضایعات، کاهش دوباره کاری‌ها و کاهش بهای قیمت تمام شده و سرعت بخشیدن به فعالیت‌ها و چرخه‌های تولید و ارتقاء اثربخشی و عملکرد سازمان بوده است.

مطالعه‌ای که توسط هیسریچ<sup>۲۹</sup> و آنتونسینیک<sup>۳۰</sup> (۲۰۰۰) روی مدل‌سازی کارآفرینی سازمان‌ها در اقتصادهای در حال گذار با مقایسه اسلونی و ایالات متحده نشان داد که رابطه‌ای مثبت بین کارآفرینی سازمانی و عملکرد سازمان در زمینه رشد و سودآوری وجود دارد. وجود این رابطه در مطالعه زاهرا<sup>۳۱</sup> و همکاران (۲۰۰۰) نیز به دست آمد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد کارآفرینی نتایج مثبتی در زمینه درآمد خالص، بازگشت سرمایه و رشد فروش و درآمد عاید سازمان خواهد نمود.

مطالعات بیشتر توسط میلر و فریزن<sup>۳۲</sup> (۱۹۸۲)، نشان داد که نرخ رشد در فروش برای شرکت‌های کارآفرین به طور قابل توجهی بالاتر از نرخ رشد در فروش شرکت‌های محافظه‌کار بود، این امر نشان‌دهنده وجود رابطه مثبت میان کارآفرینی سازمانی و عملکرد شرکت‌ها می‌باشد. زاهرا و همکاران (۱۹۹۹) به اهمیت یادگیری و ایجاد دانش به عنوان نتایج فعالیت‌های کارآفرینانه که باعث ایجاد مزیت رقابتی و مبنایی برای عملکرد برتر سازمان می‌شوند تاکید می‌نمایند. البته عملکرد سازمان نه تنها عملکرد مالی سازمان را شامل می‌شود؛ بلکه ابعاد غیر مالی از قبیل رضایت مشتری و رضایت شغلی کارکنان را نیز شامل می‌شود (موکایا، ۲۰۱۲).

تعداد محدودی پژوهش داخلی نیز در این زمینه انجام شده است. جدول شماره ۱ خلاصه‌ای از نتایج تحقیقات مرتبط را نشان می‌دهد.

جدول 1: نتایج پیشینه تحقیق

محققان	موضوع	نتایج
شاردردی و همکاران (۱۳۹۴)	بررسی رابطه کارآفرینی سازمانی و عملکرد	بین کارآفرینی سازمانی با عملکرد تجاری رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.
مبینی دهرودی و همکاران (۱۳۹۱)	تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه	فرهنگ سازمانی روی گرایش کارآفرینانه افراد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
فانی و همکاران (۱۳۹۱)	ارتقای کارآفرینی؛ تحلیلی بر نقش شاخص های مدل فرهنگی گلوب	رابطه مثبتی بین ابعاد جمع گرایی درون گروهی، قاطعیت، آینده گرایی، عملکرد گرایی و نوع دوستی با کارآفرینی وجود دارد.
قاسمیه و عبدالهی (۱۳۹۱)	تبیین رابطه اقدامات کارآفرینانه شرکتی بر عملکرد	بین تمامی شاخص های کارآفرینی و عملکرد به جز ریسک پذیری و رضایت مندی کارکنان همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.
ابراهیم پور و همکاران (۱۳۹۰)	بررسی رابطه کارآفرینی سازمانی و عملکرد تجاری شرکت پتروشیمی تبریز	بین مؤلفه های کارآفرینی سازمانی شامل نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی و رقابت تهاجمی با عملکرد تجاری رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.
کریمی و همکاران (۱۳۹۰)	بررسی تاثیر عوامل محیطی و فرهنگی بر قصد کارآفرینانه دانشجویان کشاورزی	فردگرایی و جمع گرایی به طور معناداری قصد کارآفرینی دانشجویان را تحت تاثیر قرار نمی دهند.
خردمند و ناظم (۱۳۸۹)	بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال	فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی داری با هم دارند.
ایمانی پور و زیوردار (۱۳۸۷)	بررسی رابطه گرایش به کارآفرینی شرکتی و عملکرد (مطالعه موردی: نمایندگی های فروش شرکت سهامی بیمه ایران در شهر تهران)	گرایش به کارآفرینی شرکتی دارای همبستگی مثبت و معناداری با عملکرد است.
لاجیمی (۱۳۸۶)	بررسی تاثیر اعمال کارآفرینی بر عملکرد سازمانی و مزیت رقابتی	کارآفرینی در تمامی ابعاد، به جز بهره گیری از فرصت با عملکرد سازمانی و مزیت رقابتی رابطه معنا داری دارد.
انگلیس <sup>۳۳</sup> و همکاران (۲۰۱۳)	تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه: مقایسه بین آلمان و تایلند	فرهنگ گروهی تأثیر معناداری روی گرایش کارآفرینانه ندارد و فرهنگ ادهوکرایی اثر مثبت معناداری بر گرایش کارآفرینانه دارد. همچنین فرهنگ سلسله مراتبی و فرهنگ بازار اثر منفی معناداری روی گرایش کارآفرینانه دارند.
موکایا (۲۰۱۲)	کارآفرینی شرکتی و عملکرد سازمانی؛ دیدگاه ها، رویکردها و پیامدها	شرکتهای با کارآفرینی بالا، عملکرد بهتری را در قالب رشد و سودآوری تجربه می کنند.
نارانجو <sup>۳۴</sup> و همکاران (۲۰۱۱)	نوآوری یا تقلید؟ نقشی از فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی به طور واضح راهبرد نوآوری را تعیین می کند.
مورنو <sup>۳۵</sup> و همکاران (۲۰۱۱)	فعالیت سرمایه‌ی انسانی و فرهنگ کارآفرینانه در نوآوری	فرهنگ کارآفرینانه به عنوان متغیر تعدیل کننده بر نوآوری افراد اثر می گذارد.
آلتینی و وانگ <sup>۳۶</sup> (۲۰۱۱)	اثرات ویژگی های فرهنگی اجتماعی بر گرایش های کارآفرینانه افراد در شرکت های کوچک	ویژگی های فرهنگی - اجتماعی از قبیل آموزش و تجربه بر گرایش کارآفرینانه اثر مثبتی دارند.
مولر و تامسون (۲۰۰۰)	مطالعه‌ای برای بررسی کارآفرینی شرکتی: بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی	رابطه مهم و معناداری بین کارآفرینی و فرهنگ موجود در سازمانها وجود دارد و فرهنگ یک شکل و سازمان تأثیر عمیقی بر میزان کارآفرینی دارد.

کرونباخ مقیاس فرهنگ با ۶۰ سؤال، ۰/۷۶؛ ضریب آلفای کرونباخ مقیاس کارآفرینی سازمانی با ۱۲ سؤال ۰/۷۸ و همچنین، ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه عملکرد سازمانی ۰/۷۲ بوده است. ضمن این که میزان پایایی متغیرهای پژوهش و هر یک از ابعاد آنها نشان‌دهنده قابلیت اعتبار سؤال‌های انتخاب شده است. همچنین، جهت آزمون روایی سؤالات ابتدا از اعتبار محتوا و اعتبار صوری استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوایی پرسشنامه از نظرات متخصصان، اساتید و کارشناسان خبره و برای سنجش اعتبار صوری نیز از نظرات کارشناسان خبره صنعت و جامعه آماری استفاده شد. در این مرحله با انجام مصاحبه‌های مختلف و کسب نظرات افراد یاد شده، اصلاحات لازم به عمل آمده و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محققین را می‌سنجد.

جهت سنجش اعتبار سازه از تحلیل عاملی<sup>۳۸</sup> استفاده شد. تحلیل عاملی، یک فن آماری است که در حوزه‌هایی که در آنها از پرسشنامه و آزمون استفاده می‌شود و متغیرها از نوع مکنون می‌باشد، لازم و ضروری می‌باشد. در این پژوهش با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول<sup>۳۹</sup> و روش استخراج تحلیل مولفه اصلی با چرخش واریماکس، عوامل ابتدایی این متغیرها استخراج گردید.

در مدل دنیسون، در مجموع ۶۰ سؤال برای سنجش فرهنگ طراحی گردیده است که در این پژوهش پس از آزمون مقدماتی و به جهت عدم اعتبار و بار عاملی پائین برخی از سؤالات، تعداد ۴۸ سؤال برای ۴ بعد فرهنگ انتخاب شده است. در مورد پرسشنامه کارآفرینی سازمانی، تحلیل عاملی با حذف ۵ سوال که بار عاملی پایینی داشتند، جمعاً ۳ عامل ریسک‌پذیری (با ۵ سوال)، بیش‌فعالی (با ۳ سوال) و نوآوری (با ۴ سوال) را استخراج نمود. ضمناً این ۳ عامل در حدود ۷۵ درصد واریانس کارآفرینی را تبیین

با توجه به مطالعه پژوهش‌های پیشین، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر تدوین شد:

فرضیه ۱: بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه ۲: بین کارآفرینی و عملکرد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه ۳: بین فرهنگ سازمانی و عملکرد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه ۴: کارآفرینی در رابطه بین فرهنگ و عملکرد نقش میانجی دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه همبستگی به شمار می‌رود. برای گردآوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه استفاده شده است.

جامعه آماری شامل کارکنان دانشی<sup>۳۷</sup> شاغل در پژوهشگاه صنعت نفت بوده است که تعداد آنان حدود ۳۹۰ نفر می‌باشد. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده صورت گرفته است. حجم نمونه آماری بر اساس جدول مورگان حدود ۱۸۰ نفر برآورد شده است. بر اساس تجربیات محققین ۲۵ درصد بیشتر از حجم نمونه پرسشنامه پخش شده است تا در نهایت ۲۱۰ پرسشنامه کامل بدست آمده است.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده است. در این تحقیق برای طراحی پرسشنامه فرهنگ و ابعاد آن از مقیاس دنیسون و همکاران (۲۰۰۰)؛ برای سنجش کارآفرینی سازمانی از پرسشنامه کوین و اسلوین (۱۹۹۰) و برای سنجش عملکرد سازمانی پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است.

به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌ها، تعداد ۳۰ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع و گردآوری شد. ضریب آلفای

نشان‌دهنده معناداری همبستگی میان متغیر مستقل و متغیرهای وابسته و ابعاد آنها با یکدیگر می‌باشد.

جدول ۲: ضرایب همبستگی اسپیرمن متغیرهای تحقیق

فرهنگ	کارآفرینی	عملکرد
فرهنگ	۱	
کارآفرینی	۰/۴۶۸*	۱
عملکرد	۰/۳۹۹**	۰/۴۹۶*

\*رابطه در سطح ۰،۰۱ معنادار است.

\*\*رابطه در سطح ۰،۰۵ معنادار است.

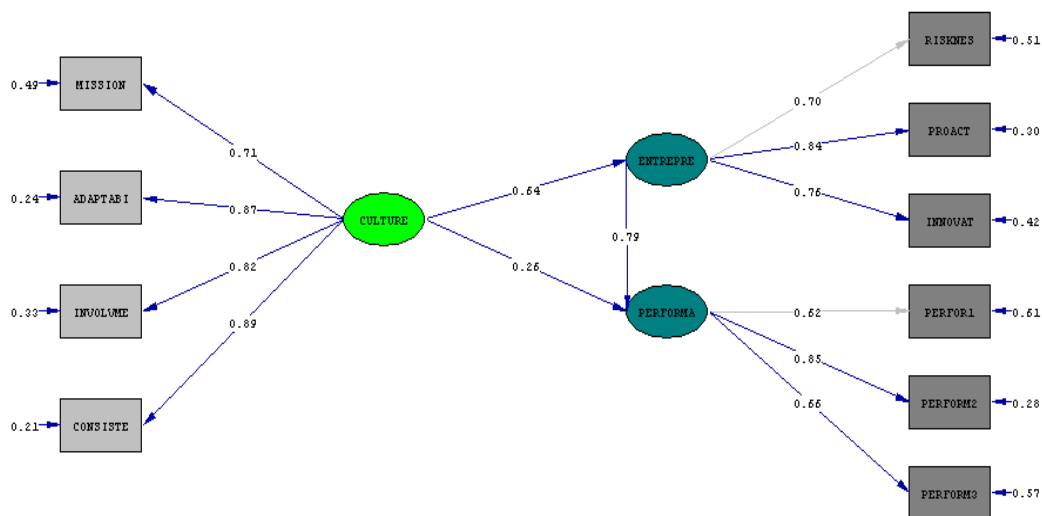
می‌کند که در واقع این درصد، روایی سئوالات کارآفرینی را نشان می‌دهد. نهایتاً پرسشنامه‌ای با ۶۴ سؤال (با احتساب ۴ سؤال جهت سنجش عملکرد) بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از ۱ به معنای "بسیار مخالفم" تا ۵ به معنای "بسیار موافقم" تنظیم شد. در نهایت برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای آماری SPSS و مدل‌سازی معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار لیزرل (نسخه ۸/۵۴) و آزمون‌های همبستگی، تحلیل عاملی و اعداد معناداری استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

از میان ۲۱۰ نفر، ۴۳٪ زیر ۳۰ سال، ۳۰٪ بین ۳۰ تا ۳۹ سال، ۱۵٪ بین ۴۰ تا ۴۹ سال، و ۱۲٪ بالای ۵۰ سال سن داشتند. ۱۶٪ دارای مدرک دکتری، ۵۰٪ دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۳۴٪ دارای مدرک کارشناسی بودند. ۶۱٪ مرد و ۳۹٪ زن بودند.

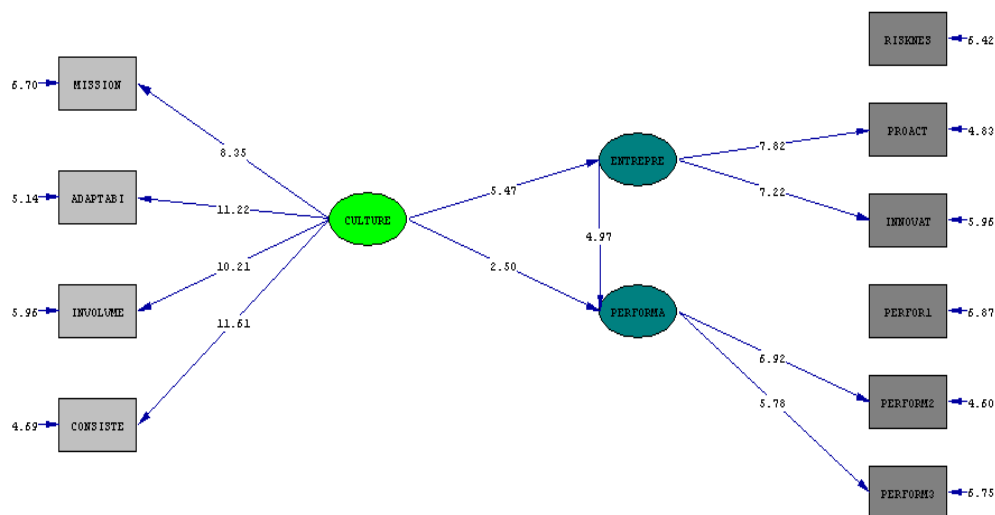
قبل از بررسی فرضیه‌ها، برای شناخت بیشتر ارتباط بین متغیرهای تحقیق، همبستگی آنها محاسبه شد. در این راستا، به دلیل کیفی بودن متغیرهای پژوهش از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۲) منعکس گردیده است. این ضرایب

به منظور سنجش رابطه علی که در فرضیه‌ها ذکر شده بودند، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود. لازم به ذکر است که برای اینکه مدل ساختاری یا همان نمودار مسیر، تأیید شود، اولاً باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشند و ثانیاً باید مقادیر t-value و ضرایب استاندارد معنی‌دار باشند. اگر مقدار  $\chi^2$  کم، نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی (df) کوچکتر از ۳، RMSEA کوچکتر از ۰،۱ و نیز GFI و AGFI بزرگتر از ۰،۹ باشند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل، برازش قابل قبولی دارد (کلاتری، ۱۳۸۷: ۲۱۹). مقادیر t نیز اگر از ۲ بزرگتر یا از ۲- کوچکتر باشند، در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی‌دار خواهند بود.



نمودار ۱: مدل‌سازی معادلات ساختاری (ضرایب استاندارد شده)





نمودار ۲: مدل‌سازی معادلات ساختاری (معنی داری)

تأیید می‌شود. در جدول شماره ۳ نتایج بدست آمده از مدل‌سازی معادلات ساختاری بیان شده است.

### بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر رابطه بین ابعاد مدل فرهنگی دنیسون، کارآفرینی و عملکرد مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به یافته‌های پژوهش، فرضیه‌ها تأیید می‌گردد، بدین معنی که تفاوت‌های فرهنگی بر تسهیل و ارتقاء کارآفرینی تأثیر مثبتی می‌گذارد.

با توجه به نتایج بدست آمده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (ضریب همبستگی ۰/۴۶۸، ضریب استاندارد ۰/۵۴، عدد معناداری ۵/۴۷) می‌توان بیان نمود که در

همان‌طور که در نمودار شماره ۱ و ۲ مشاهده می‌شود، اعتبار و برازندگی مدل‌ها تأیید می‌شود، چرا که مقدار RMSEA کمتر از ۰/۰۸ و نسبت کای دو به درجه آزادی در مدل کم تر از ۳ بوده و نیز مقدار GFI و AGFI در مدل بالای ۹۰ درصد است. (AGFI= ۰/۹۱ و GFI=۰/۹۵)

فرهنگ با Culture، کارآفرینی با Entrepren و عملکرد با Performance در نمودار شماره ۱ و ۲ نشان داده شده‌اند.

همان‌طور که نمودار شماره ۱ و ۲ نشان می‌دهد اثر فرهنگ بر کارآفرینی سازمانی معنی‌دار است (ضریب استاندارد، ۰/۵۴ و عدد معناداری، ۵/۴۷ می‌باشد) و تأیید می‌شود. مقادیر t همه بالاتر از ۲ بوده و معنی‌دار است. مقادیر t نشان می‌دهد که همه فرضیات پژوهش

جدول ۳: یافته‌های حاصل از مدل معادلات ساختاری در آزمون فرضیه تحقیق

نتیجه آزمون	(%) عدد معناداری	ضریب استاندارد	فرضیه
فرضیه ۱: بین فرهنگ و کارآفرینی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.	۵/۴۷	۰/۵۴	
فرضیه ۲: بین کارآفرینی و عملکرد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.	۴/۹۷	۰/۷۹	
فرضیه ۳: بین فرهنگ و عملکرد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.	۲/۵۰	۰/۲۵	
فرضیه ۴: کارآفرینی در رابطه بین فرهنگ و عملکرد نقش میانجی دارد.	۳/۶۸	۰/۴۳	

کارآفرینی سازمانی با چهار بعد نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی و رقابت‌تهاجمی عاملی در جهت بهبود عملکرد مالی شرکت‌ها در کشورهای در حال توسعه است.

با توجه به نتایج بدست آمده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (ضریب همبستگی ۰/۳۹۹، ضریب استاندارد ۰/۲۵، عدد معناداری ۲/۵۰) می‌توان بیان نمود که در سطح اطمینان ۹۵٪ بین فرهنگ سازمانی و عملکرد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ارتباط بین فرهنگ سازمانی و عملکرد را می‌توان به این صورت بیان کرد که هر قدر سازگاری، انطباق‌پذیری، مشارکت کارکنان در کارها بیشتر و مأموریت‌های پژوهشگاه صنعت نفت روشن‌تر باشد، احتمال بیشتری وجود دارد که عملکرد کارکنان افزایش یابد و در نتیجه عملکرد کلی پژوهشگاه صنعت نفت ارتقاء می‌یابد. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش خردمند و ناظم (۱۳۸۹)، لین و همکاران (۲۰۰۵) و فریسکو (۲۰۰۵) هم‌خوانی دارد. فرهنگ مشارکتی بر عملکرد کارکنان تأثیر بالایی دارد. در جهت همسویی و هماهنگی هدف‌های کارکنان، مدیران و تصمیم‌گیران سازمان با توجه به نقش مؤثر کارکنان هر سازمان در تحقق اهداف و بالا بردن عملکرد پیشنهاد می‌گردد نیروهای قادر به انطباق با فرهنگ حاکم بر سازمان جذب و نگهداری گردند و برای تلفیق اهداف فرد با سازمان آنان را در تصمیم‌گیری مشارکت داده و برای رسیدن به اهداف در وجودشان احساس مسئولیت به‌وجود بیاورند.

در فرضیه چهارم نقش میانجی‌گری کارآفرینی در بین متغیرهای فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به نتایج بدست آمده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (ضریب استاندارد ۰/۴۳، عدد معناداری ۳/۶۸) می‌توان نقش میانجی‌گری کارآفرینی در بین متغیرهای فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان در سطح اطمینان ۹۵٪ را تأیید نمود. نتایج

سطح اطمینان ۹۹٪ بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. تأیید فرضیه اول مشخص می‌کند سازمانی که دیدگاه مشتری‌نسبت به اهداف و چشم‌انداز دارد و برای دستیابی به این اهداف جهت‌گیری‌های راهبردی روشن و فراگیری دارد و حمایت مدیریت را هم در جهت حصول اهداف داشته باشد، زمینه را برای بروز رفتارهای منتج از گرایش کارآفرینانه اعضای سازمان فراهم می‌کند. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش علیمردانی و همکاران (۱۳۹۴)، پیمانی‌زاده و قاسمعلی‌پور (۱۳۹۱)، مبینی دهکردی و همکاران (۱۳۹۱)، حیدری و همکاران (۱۳۹۰)، سپهری و خیاطی (۲۰۱۳)، آلتینی و وانگ (۲۰۱۱) و سالیمات و کولن (۲۰۱۰) هم‌خوانی دارد. ورنون و ورتزل بر این باورند که فرهنگ در توسعه کارآفرینی از جایگاه والایی برخوردار است؛ چرا که فرهنگ تعیین‌کننده نگرش‌های افراد در جهت آغاز فعالیت کارآفرینانه است.

با توجه به نتایج بدست آمده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (ضریب همبستگی ۰/۴۹۶، ضریب استاندارد ۰/۷۹، عدد معناداری ۴/۹۷) می‌توان بیان نمود که در سطح اطمینان ۹۹٪ بین کارآفرینی و عملکرد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. تأیید فرضیه دوم مبین این واقعیت است که هر قدر میزان گرایش به کارآفرینی در بین کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت بیشتر باشد و آنان به‌سوی مراحل بالاتری از طیف گسترده کارآفرینی گام مؤثرتری بردارند؛ به شکلی مستقیم، هم‌جهت و همسو عملکرد آنان نیز از منظر عملکرد سازمانی پژوهشگاه صنعت نفت بهبود می‌یابد. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش ابراهیم‌پور و همکاران (۱۳۹۰)، ایمانی‌پور و زیوردار (۱۳۸۷)، موکایا (۲۰۱۲)، آکتان و بولوت (۲۰۰۸) و شیپرز و همکاران (۲۰۰۸) هم‌خوانی دارد. آکتان و بولوت (۲۰۰۸) از ۳۱۲ شرکت فعال در ترکیه به این نتیجه رسیدند که

خردمند، ابراهیم؛ ناظم، فتاح. (۱۳۸۹). «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال». فراسوی مدیریت، سال سوم، شماره ۱۲، صص. ۱۵۹-۱۸۱.

زارعی متین، حسن؛ طهماسبی، رضا و موسوی، سید محمد مهدی. (۱۳۸۸). «نقش مولفه‌های فرهنگ سازمانی در اعتماد سازی: بررسی روابط بین ابعاد فرهنگی گلوب) و اعتماد». فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال چهارم، شماره ۱۵، صص ۱۴۵-۱۷۶.

شارداری، اسلام؛ ولسی نفسف عبدالعزیز؛ پاداش، مصطفی (۱۳۹۴). «بررسی رابطه کارآفرینی سازمانی و عملکرد سازمانی». کنفرانس بین المللی مدیریت، فرهنگ و توسعه اقتصادی، مشهد، موسسه تحقیقاتی رایمند پژوه.

فانی، علی اصغر. باباشاهی، جبار. افخمی اردکانی، مهدی. ابراهیمی، محسن. (۱۳۹۱). «ارتقای کارآفرینی؛ تحلیلی بر نقش شاخص های مدل فرهنگی گلوب (GLOBE)». فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال پنجم، جلد دوم، صص ۱۴۴-۱۲۵.

قاسمیه، رحیم و عبدالمهی، ح. (۱۳۹۱). «تبیین رابطه اقدامات کارآفرینان هی شرکتی بر عملکرد سازمانی». توسعه کارآفرینی، دوره پنجم، شماره ۳، پاییز، صص ۲۷-۴۶.

کریمی، سعید. بیمنز، هارم. چیدری، محمد. مولدر، مارتین. (۱۳۹۰). «بررسی تاثیر عوامل محیطی و فرهنگی بر قصد کارآفرینانه دانشجویان کشاورزی». فصلنامه توسعه کارآفرینی، دوره پنجم، شماره سوم، صص ۱۲۴-۱۰۵.

کلانتری، خلیل. (۱۳۸۷). «مدل سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی - اقتصادی». نشر فرهنگ صبا.

لاجیمی، ح. (۱۳۸۶). «بررسی تاثیر اعمال کارآفرینی بر عملکرد سازمانی و مزیت رقابتی». چهارمین کنفرانس

پژوهش نشان می‌دهد که در پژوهشگاه صنعت نفت، کارکنان میل زیادی به ریسک‌پذیری و مواجهه با موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی دارند که همین امر، زمینه را برای تسهیل و تقویت کارآفرینی فراهم می‌آورد. همراستا با نتیجه فوق، مطالعه قهرمانی و همکاران (۱۳۸۹) نشان داد که ایجاد سازمان کارآفرین از طریق تاکید بر اجرای مقررات خشک و دست و پاگیر میسر نمی‌شود؛ چرا که چنین فضایی با روحیه علمی در دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی سازگار نیست. همچنین در پژوهش (زیلبرمن<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶)، تاکید زیاد بر قوانین و مقررات به عنوان عامل بازدارنده کارآفرینی ذکر شده است.

بنابراین، مدیران پژوهشگاه با توسعه مشارکت و کار گروهی، با ایجاد چشم‌اندازی قوی برای سازمان و توافق کامل و گسترده‌ای در مورد اهداف و رسالت سازمان می‌توانند در جهت سوق دادن افراد به سمت فعالیتهای کارآفرینانه استفاده کنند.

در انتها، بر خود لازم می‌دانیم از کلیه کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت و همچنین مدیران ارشد این مجموعه که زمینه همکاری و انجام این پژوهش را فراهم آوردند، تقدیر و تشکر نماییم.

## منابع و مأخذ

ابراهیم‌پور، حبیب؛ صالحی صدقیانی، جمشید؛ خلیلی، حسن. (۱۳۹۰). «بررسی رابطه کارآفرینی سازمانی و عملکرد تجاری شرکت پتروشیمی تبریز». پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال چهارم، شماره ۱۳، صص. ۱۲۱-۱۳۸.

ایمانی پور، نرگس و زیوردار، م. (۱۳۸۷). «بررسی رابطه گرایش به کارآفرینی شرکتی و عملکرد». توسعه کارآفرینی، سال اول، شماره ۲، زمستان، صص ۳۴-۱۱.

- opportunity?". In C. L. Cooper, S. Cartwright, & P. C. Earley (Eds.), *International handbook of organizational culture and climate* (pp. 263–287). New York: John Wiley & Sons.
- Frisko, Amitai. (2005). "Modern Organizations". New Jersey: Prentice-Hall.
- Gillespie A. M. et al. (2008). "Linking organizational culture and customer satisfaction: Result from two companies in different industries". *European Journal of work and organizational psychology*.
- Guth, W.D. and Ginsberg, A. (1990), "Guest editor's introduction: corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 5-15.
- Hofstede, Geert. (1997). "Cultures and organizations: Software of the mind". McGraw-Hill.
- Horwitz, F. M., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2003). "Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers". *Human resource management journal*, 13(4), 23-44.
- Huse, M., Neubaum, D.O. and Gabriellson, J. (2005), "Corporate innovation and competitive environment", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 1 No. 3, pp. 313-33.
- Joy, S. Kolb, D. (2009). "Are there cultural differences in learning style?". *International Journal of Intercultural Relations*, 33, 69–85
- Kathuria, R. and Joshi, M.P. (2007), "Environmental influences on corporate entrepreneurship: executive perspectives on the internet", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 3 No. 2, pp. 127-44.
- Kinicki, A. and Kreitner, R. (2007). "Organizational Behavior". New York: NY, McGraw-Hill, Third Edition.
- Kuratko, D.F., Ireland, R.D. and Hornsby, J.S. (2001), "Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy", *Academy of Management Executive*, Vol. 15 No. 4, pp. 60-71.
- Leskovar-Spacapan, Gabrijela. (2006). "Culture, Entrepreneurship and Market Orientation as Determinants of Organizational Innovation Capability: the Case of Transition Economy". *International Conference of Simulation, Modelling and Optimization*, Lisbon, Portugal, September 22-24.
- Lin, J, and Henry L.Tosi. (2005). "Management by objectives: Applications and Research". New York: The Macmillan company.
- Martin, E.C., Terblanche, F. (2003). "Building organizational culture that stimulates creativity". *بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات*. تهران. مرجع دانش.
- مبینی دهکردی، علی. رضازاده، آرش. دهقان نجم آبادی، عامر. دهقان نجم آبادی، منصور. (۱۳۹۱). "تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه سازمان". فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال پنجم، جلد دوم، صص ۴۷-۶۶.
- Aktan B & Bulut C. (2008). "Financial Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship in Emerging Markets: A Case of Turkey". *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. Vol. 12, pp. 69-79.
- Altinay, L; Wang, C. L. (2011). "The influence of an entrepreneur's sociocultural characteristics on the entrepreneurial orientation of small firms", *Journal of Small Business & Enterprise Development* ", Vol. 18 No. 4, pp. 673-694.
- Castrogiovanni, G.J. Urbano, D & Loras, J. (2011) . "Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs". *International Journal of Manpower* Vol. 32 No. 1, 2011 pp. 34-47
- Catherine T. Kwantes, Cheryl A. Boglarsky. (2007). "Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries". *Journal of International Management*, Volume 13, Issue 2, Pages 204-230.
- Codrina Conțiu, Lia (2008). "The importance of individualism vs collectivism in organizational entrepreneurship". în volumul *Proceedings of National and Regional Economics VII*, Technical University of Kosice, Faculty of Economics, Herlany, Slovakia, 1-3.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1989), "The strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 75-87.
- Denison, Daniel R.; Haaland, Stephanie; Goelzer, Paulo, (2000). "Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World?". *Organizational Dynamics*, Volume 33, Issue 1, Pages 98-109.
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2007). "Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method". working paper, International Institute for Management Development, Lausanne, Switzerland.
- Flynn, F. J., & Chatman, J. A. (2001). "Strong cultures and innovation: Oxymoron or

## یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> Mokaya
- <sup>2</sup> Huse
- <sup>3</sup> Castrogiovanni
- <sup>4</sup> Kuratko
- <sup>5</sup> Kathuria & Joshi
- <sup>6</sup> Covin and Slevin
- <sup>7</sup> Codrina
- <sup>8</sup> Wang and Sheng Wang
- <sup>9</sup> Stevenson
- <sup>10</sup> Morris and Jones
- <sup>11</sup> Innovativeness
- <sup>12</sup> Risk Taking
- <sup>13</sup> Proactiveness
- <sup>14</sup> Guth and Ginsberg
- <sup>15</sup> Flynn & Chatman
- <sup>16</sup> Kinicki & Kreitner
- <sup>17</sup> Schermerhorn
- <sup>18</sup> GLOBE
- <sup>19</sup> Denison
- <sup>20</sup> Involvement
- <sup>21</sup> Gillespie
- <sup>22</sup> Adaptability
- <sup>23</sup> Consistency
- <sup>24</sup> Mission
- <sup>25</sup> Zheng
- <sup>26</sup> Catherine
- <sup>27</sup> Martin & Terblanche
- <sup>28</sup> Leskovar-Spacapan
- <sup>29</sup> Hisrich
- <sup>30</sup> Antoncinc
- <sup>31</sup> Zahra
- <sup>32</sup> Miller and Friesen
- <sup>33</sup> Engelen
- <sup>34</sup> Naranjo
- <sup>35</sup> Moreno
- <sup>36</sup> Altinay & Wang

<sup>۳۷</sup> کارکنان دانشی دارای سطح بالای مهارت، آموزش، سواد الکترونیکی، مهارت‌های شناختی، توانایی استنتاج انتزاعی، ترکیب و تفسیر داده‌ها و ارتباط با دیدگاه‌ها و بینش‌های جدید هستند (Horwitz et al., 2003).

- <sup>38</sup> Factor Analysis
- <sup>39</sup> First-order exploratory factor analysis
- <sup>40</sup> Zilberman

- and innovation". European Journal of Innovation Management, Vol.6, No. 1, pp. 64-74.
- Mokaya, O.S. (2012). "Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance". International Journal of Arts and Commerce, 4, 133-143.
- Moreno, I. P; Real, J. C; de la Rosa M. D . (2011), "Human capital activity & entrepreneurial culture in innovation". Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Volume 14, Issue 3, , pp: 139-150.
- Morris, M.H. and Jones, F.F. (1993), "Human resource management practices and corporate entrepreneurship: an empirical assessment from the USA", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 4 No. 4, pp. 873-96.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jime'nez-Jime'nez, D., Sanz-Valle, R, (2011), "Innovation or imitation? The role of organizational culture", Management Decision", Vol. 49, No. 1, pp. 55-72.
- Scheepers M.J et al. (2008). "Nurturing the corporate entrepreneurship capability". Southern African Business Review, Vol. 12. pp. 50-75.
- Schermerhorn, J.; Hunt, J. and Osborn, R., (2005). "Organizational Behavior", New York: John Wiley & Sons Inc, Ninth Edition.
- Stevenson, H.H., Roberts, M.J. and Grousbeck, H.I. (1989), "Business Ventures and the Entrepreneur", Irwin, Homewood, IL.
- Wang Z.M., and Sheng Wang (2008). "Modeling regional HRM strategies in China: An entrepreneurship Perspective". The International Journal of Human Resource Management, 19: 5, 945 — 963.
- Zahra, S.A. (1991), "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study", Journal of Business Venturing, Vol. 6 No. 4, pp. 259-85.
- Zheng, Wei; Baiyin, Yang; Gary N. McLean, (2010). "Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management". Journal of Business Research, Volume 63, Issue 7, Pages 763-771.

