

تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه‌ی سازمان (مطالعه موردی: شرکت خودروسازی زامیاد)

علی مبینی دهکردی^۱ - آرش رضازاده^{۲*}
عمر دهقان نجم‌آبادی^۳ - منصور دهقان نجم‌آبادی^۴

۱. دانشیار، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی

۴. کارشناس ارشد مدیریت صنعتی

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۹/۹، تاریخ تصویب: ۱۳۹۱/۴/۲۷)

چکیده

هدف این پژوهش، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه‌ی سازمان در شرکت خودروسازی زامیاد است. جامعه‌ی آماری پژوهش شامل ۱۸۰ نفر از کارشناسان شرکت خودروسازی زامیاد بود که به دلیل محدود بودن تعداد افراد جامعه‌ی آماری تصمیم بر آن شد تا بدون نمونه‌گیری، در میان تمام اعضای جامعه پرسش‌نامه توزیع شود. از این تعداد تنها ۱۳۳ پرسش‌نامه به‌طور کامل تکمیل و برگردانده شد. ابزارهای استفاده شده در این پژوهش عبارت بودند از پرسش‌نامه‌ی استاندارد دنیسون برای سنجش بُعد فرهنگ سازمانی و هم‌چنین پرسش‌نامه‌ی استاندارد دس و لامپکین برای سنجش بُعد گرایش کارآفرینانه. در این پژوهش برای آزمودن فرضیه‌ی اصلی از آزمون رگرسیون خطی ساده و برای آزمودن فرضیه‌های فرعی پژوهش از آزمون رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بر روی گرایش کارآفرینانه‌ی افراد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد، به طوری که برای ایجاد و تقویت گرایش کارآفرینانه در کارکنان باید روی فرهنگ سازمان تمرکز کرده و در جهت هماهنگی ارزش‌ها و هنجارهای افراد و سازمان اقدام کرد.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، گرایش کارآفرینانه، شرکت زامیاد

مقدمه

پیچیدگی و تلاطم محیط کسب و کار امروز، سازمان‌ها را وادار کرده تا در پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی توانایی‌های خود را افزایش دهند. در پاسخ به تغییرات قابل توجه در محیط کسب و کار، بسیاری از سازمان‌ها اهمیت بیش‌تری به نوآوری و خلاقیت برای ایجاد ارزش جدید به مشتریانانشان قائل می‌شوند. دس و همکاران^۱ (۱۹۹۹) بیان می‌کنند برای این که سازمان‌ها در بازار، رقابتی‌تر عمل کنند باید رویکردی کارآفرینانه داشته باشند. گرایش کارآفرینانه‌ی افراد سازمان یکی از ویژگی‌های اساسی و ضروری برای عملکرد بالای سازمان می‌باشد (Lumpkin & Dess, 1996; Lee & Lim, 2008; Al-Swidi & Mohamad, 2011; Lee et al., 2011). هم‌چنین در تحقیقات انجام شده، تأثیر فرهنگ برای ایجاد گرایش کارآفرینانه‌ی افراد در سازمان‌ها به‌طور بارزی برجسته شده است (Lumpkin & Dess, 1996; Hemelgor, 2002). رابینز^۲ (۲۰۰۵) فرهنگ را به‌عنوان نظامی از مفاهیم و عقاید مشترک بین اعضای سازمان که تعیین‌کننده‌ی رفتار آن‌ها نسبت به یک‌دیگر و افراد خارج از سازمان می‌باشد، تعریف می‌کند. یکی از عوامل مهم و بسیار اثرگذار در شناسایی، توسعه و بهبود سازمان‌های کارآفرین، فرهنگ سازمانی مناسب است (Zahra et al., 2004). از این‌رو بررسی رابطه‌ی بین این دو سازه و تأثیری که بر یک‌دیگر دارند، ضروری به‌نظر می‌رسد. به این منظور، به بررسی ادبیات مربوط به فرهنگ و گرایش کارآفرینانه، رابطه‌ی بین گرایش کارآفرینانه و فرهنگ و تأثیر فرهنگ بر گرایش کارآفرینانه پرداخته شده و سعی شده است تا به مسأله‌های پژوهشی زیر پاسخ داده شود:

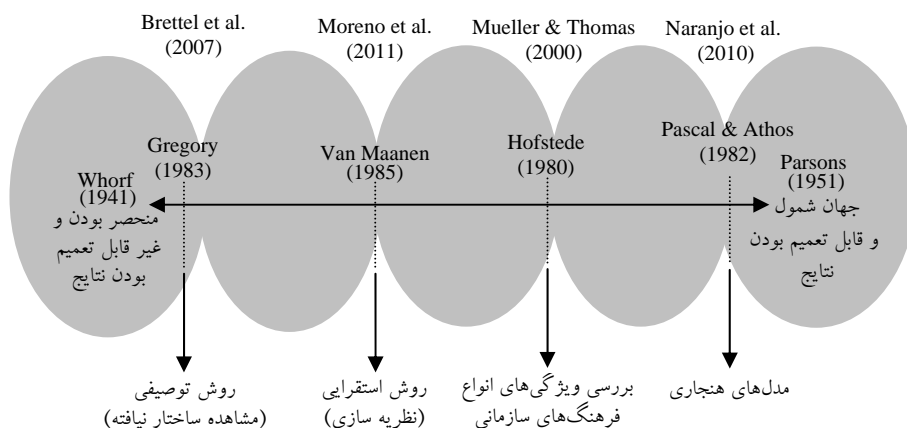
آیا فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه‌ی کارشناسان درون سازمان تأثیر دارد؟

بررسی پیشینه‌ی تحقیق

دنسون^۳ (۲۰۰۰) اشاره می‌کند که فرهنگ سازمانی همان ارزش‌های اساسی، باورها و اصول اخلاقی است که نقش مهمی در یک نظام مدیریت سازمانی ایفا می‌کند. از نظر

1. Dess et al
2. Robbins
3. Denison

شین^۱ (۱۹۸۵)، فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات اساسی می‌باشد که توسط گروهی از افراد مطرح شده و گسترش پیدا کرده است به گونه‌ای که با محیط بیرونی منطبق و موجب انسجام در داخل گروه می‌شود (Morsing & Oswald, 2009). رعنائی (۱۳۸۸) به نبود اجماع پژوهش‌های انجام شده درباره‌ی فرهنگ سازمانی اشاره می‌کند و دلیل این امر را در قابل تعمیم بودن نتایج یک دسته از این پژوهش‌ها در مقابل عدم تعمیم نتیجه‌ی دسته‌ای دیگر بیان می‌کند. در نمودار شماره (۱) پژوهش‌های مربوط به فرهنگ سازمانی در دو طیف قابل تعمیم بودن در مقابل منحصر بودن نتایج تحقیقات قرار گرفته‌اند.



نمودار ۱. دسته‌بندی انواع پژوهش‌های مربوط به فرهنگ سازمانی

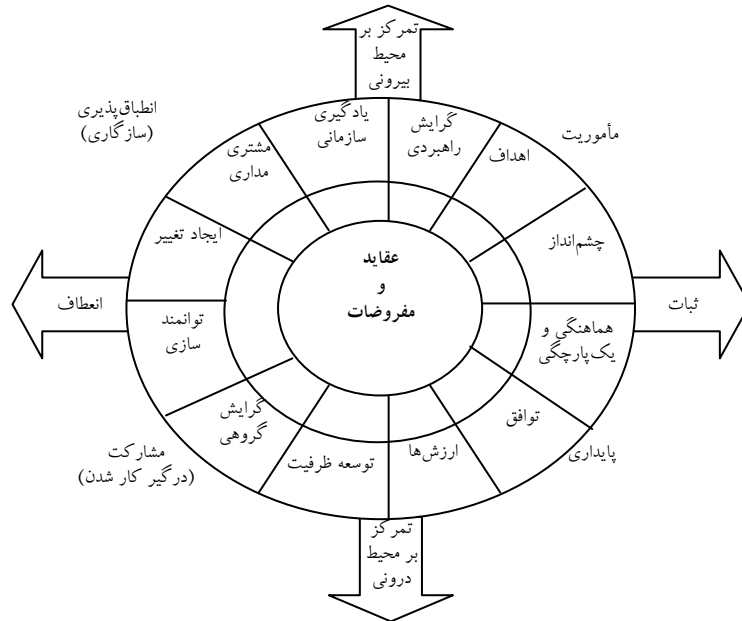
(منبع: رعنائی، ۱۳۸۸؛ Naranjo et al., 2010؛ Moreno et al., 2011)

در این پژوهش برای شناخت فرهنگ سازمان از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۴) استفاده شده است (نمودار ۲). براساس این مدل ویژگی‌های فرهنگی عبارتند از: درگیر شدن در کار، سازگاری (انطباق‌پذیری)، ماموریت یا رسالت و پایداری. توصیف هر یک از این ویژگی‌ها همراه با شاخص‌های اندازه‌گیری آن‌ها در زیر آمده است:

(۱) درگیر شدن در کار: افراد در همه‌ی سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان اثرگذار می‌باشد و کار آن‌ها به‌طور

1. Schein

مستقیم با اهداف سازمان پیوند دارد (رحیم نیا و عزیزاده، ۱۳۸۸). بر این اساس مهم‌ترین شاخص‌های پیش‌بینی شده برای ارزیابی این ویژگی عبارتند از:



نمودار ۲. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (منبع: Denison et.al. 2004)

۱-۱) توانمندسازی: افراد دارای اختیار، ابتکار و توانایی اداره کردن کارشان را دارند و این وضعیت منجر به ایجاد نوعی حس مالکیت و مسئولیت در قبال سازمان خواهد شد.

۲-۱) گرایش گروهی: منظور از گرایش به کار گروهی، ارزش قائل شدن برای کار جمعی بر روی اهداف مشترکی است که همه‌ی کارکنان در قبال آن‌ها احساس مسئولیت می‌کنند.

۳-۱) توسعه‌ی قابلیت: سرمایه‌گذاری مستمر سازمان در زمینه‌ی توسعه‌ی مهارت‌های کارکنان به منظور حفظ جایگاه رقابتی خود و پاسخ‌گویی به نیازهای در حال تغییر محیطی می‌باشد.

۲) سازگاری (انطباق‌پذیری): منظور از سازگاری توان انجام اقدام مناسب در برابر نیازها و تحولات محیط بیرونی است. شاخص‌های در نظر گرفته شده برای سنجش میزان توانایی سازمان در سازگاری با محیط عبارتند از:

۲-۱) یادگیری سازمانی: سازمان‌ها علایم و نشانه‌های موجود در محیط بیرونی خود را دریافت و آن‌ها را به فرصت‌هایی برای نوآوری، یادگیری و توسعه‌ی ظرفیت‌هایش تبدیل می‌کند.

۲-۲) تمرکز به مشتری: توان سازمان در شناخت مشتریان خود و پاسخ‌گویی به نیازها و انتظارات آینده‌ی آن‌ها.

۲-۳) ایجاد تغییر: توانایی سازمان در پاسخ‌گویی به تغییرات سریع محیطی.

۳) ماموریت: ماموریت بیان‌کننده‌ی جهت‌گیری معنی‌دار سازمان در بلندمدت است. شاخص‌های در نظر گرفته شده برای ارزیابی این ویژگی عبارتند از:

۳-۱) چشم‌انداز: سازمان باید دیدگاه مشترکی را در مورد وضعیت مطلوب خود در آینده ترسیم کند. این چشم‌انداز حاوی ارزش‌های محوری سازمان خواهد بود.

۳-۲) جهت‌گیری راهبردی: گرایش‌های راهبردی روشن، جهت‌اهداف سازمانی را نشان می‌دهند و هر شخص می‌تواند در آن بخش مشارکت داشته باشد.

۳-۳) اهداف: منظور مجموعه‌ای از اهداف است که با ماموریت و افق دید سازمان ارتباط دارد و می‌تواند برای هر فرد جهت‌گیری‌های روشن و مشخصی را در کارش تعیین کند.

۴) میزان تاکید بر پایداری: دربرگیرنده‌ی ارزش‌ها و نظام‌هایی است که مبنای شکل‌گیری یک فرهنگ قوی را در سازمان به وجود می‌آورند. شاخص‌های موجود برای اندازه‌گیری این ویژگی عبارتند از:

۴-۱) هماهنگی و یک‌پارچگی: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک با هم کار کنند.

۴-۲) توافق: وضعیتی که سازمان می‌تواند در موضوعات اساسی و کلیدی به توافق برسد.

۴-۳) ارزش‌های بنیادین: اعضای سازمان به مجموعه‌ای از ارزش‌ها پایبند هستند که هویت و انتظارات آن‌ها را شکل می‌دهد (رعنائی، ۱۳۸۸، ص ۱۸۰).

پژوهش‌های انجام شده بر روی فرهنگ سازمانی تصدیق می‌کنند که در برخی سازمان‌ها افراد سازمان بیش‌تر تمایل به بروز فعالیت‌های کارآفرینانه دارند. فرهنگ و رفتار

کارآفرینانه‌ی این سازمان‌ها و ارتباط این دو با عملکرد بالای سازمان، در میان پژوهش‌گران و مدیران توجه زیادی را به خود معطوف داشته است (Parnell & Lester, 2007). دس و همکاران (۱۹۹۹) بیان می‌کنند برای این که سازمان‌ها در بازار رقابتی تر عمل کنند باید رویکردی کارآفرینانه داشته باشند. کارآفرینی پایه و اساسی برای ایجاد شغل، نوآوری، ارزش جدید و رقابت در بازار می‌باشد. تعاریف بسیاری از مفهوم کارآفرینی وجود دارد. برای مثال هیت و همکاران^۱ (۲۰۰۱) کارآفرینی را به‌عنوان شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های کشف نشده‌ی قبلی تعریف کرده‌اند. افزون‌بر این، برخی از پژوهش‌گران بین کارآفرینی و گرایش کارآفرینانه تمایز قائل می‌شوند که در ادامه به آن اشاره می‌شود:

◀ کارآفرینی به وسیله‌ی دس و همکاران (۱۹۹۹) به‌عنوان محتوای راهبرد تعریف شده است و آن را به‌عنوان روشی جدید که عمل ایجاد کسب‌وکار جدید را شامل می‌شود، تعریف می‌کنند.

◀ لامپکین و دس (۱۹۹۶)، گرایش کارآفرینانه را به‌عنوان فرایند، شیوه و فعالیت‌های تصمیم‌گیری که منجر به روش‌های جدید می‌شود، تعریف کرده‌اند.

بسیاری از ادبیات‌های موجود، گرایش کارآفرینانه را در واژه‌هایی از قبیل فرایندها، شیوه‌ها و فعالیت‌های تصمیم‌گیری تعریف کرده‌اند که منجر به توسعه و تحویل محصولات یا خدمات نوآور و جدید می‌شود (Chen et al, 2006; Naldi et al, 2007). کوین و اسلوین^۲ در مطالعات خود بیان می‌کنند که گرایش کارآفرینانه، سازه‌ی چندبُعدی است و می‌تواند از دیدگاه‌های مختلف ارزیابی شود (Chang et al., 2007). چارچوب اصلی ابعاد گرایش کارآفرینانه ابتدا توسط میلر^۳ (۱۹۸۳) مطرح شد. او ابعاد مشخصی برای توصیف گرایش کارآفرینانه پیشنهاد داد؛ میلر شرکت کارآفرینانه را شرکتی که درگیر بازارهایی با محصولات نوآور، دربرگیرنده‌ی اندکی ریسک مخاطره‌پذیر، و هم‌چنین پیش‌گام بودن در نوآوری، و در تنگنا قرار دادن رقبا می‌باشند، معرفی می‌کند (Morris et

1. Hitt et al
2. Covin and Slevin
3. Miller

al, 2007). نوآوری، انعکاس تمایل شرکت به ایده‌های جدید و فرایندهای خلاق است که نتیجه‌اش امکان دارد در محصولات، خدمات و یا فرایندهای فناورانه‌ی جدید باشد. ریسک‌پذیری تمایل شرکت‌ها به تخصیص منابع اساسی برای پروژه‌هایی که احتمال شکست یا موفقیت در آن‌ها هست را نشان می‌دهد. ریسک‌پذیری را می‌توان به پی‌گیری سریع فرصت‌ها، تامین منابع و انجام فعالیت‌های متهورانه ارجاع داد (کردنائیج و همکاران، ۱۳۸۸). هم‌چنین پیشگامی دلالت بر گرایش شرکت‌ها در کشف فرصت‌های جدید دارد (Chang et al, 2007). سازمان‌های پیشتاز بر روندهای بازار نظارت کرده، نیازهای آینده مشتریان فعلی را شناسایی و تغییرات در تقاضا یا ظهور مشکلاتی که می‌تواند به فرصت ایجاد شرکت جدید منجر شود را پیش‌بینی می‌کنند.

لامپکین و دس (۱۹۹۶) دو عامل دیگر که می‌تواند در گرایش کارآفرینانه نقش مهمی داشته باشند را به موارد بالا افزودند: رویکرد تهاجمی و استقلال‌طلبی. رویکرد تهاجمی اشاره به تمایل شرکت در روبه‌رو شدن با چالش‌های سخت و مستقیم با رقبا برای بهبود وضعیت بازار خودشان دارد. در بسیاری از مطالعات، رویکرد تهاجمی با پیشگامی به‌عنوان یک متغیر در نظر گرفته می‌شوند (Antoncic, 2007). لامپکین و دس (۱۹۹۶) در تعاریف‌شان مشخص کردند که این دو عامل از یک‌دیگر متمایز هستند. پیشگامی، پاسخ به فرصت‌ها می‌باشد در حالی که رویکرد تهاجمی پاسخ به تهدیدهاست. استقلال‌طلبی، اشاره به فعالیت‌های مستقل افراد و یا گروه‌ها در ایجاد ایده و اجرای آن‌ها دارد (Lee et al, 2011). در کل ویژگی‌های گرایش کارآفرینانه به سبک‌های تصمیم‌گیری و اقدامات اعضای یک سازمان تسری می‌یابد. این عوامل که شامل نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی، رویکرد تهاجمی و استقلال‌طلبی می‌باشد، اغلب با هم کار می‌کنند تا عملکرد کارآفرینانه‌ی یک سازمان را بهبود بخشند.

طالب‌پور و همکاران (۱۳۸۸) و هم‌چنین حق‌شناس و همکاران (۱۳۸۶) بیان می‌کنند که عوامل متعددی، می‌تواند در درون و بیرون سازمان باعث ارتقا یا مانع رشد کارآفرینی شود. عوامل درونی سازمانی که مدیریت بر روی آن‌ها کنترل دارد و به رفتار کارآفرینانه کمک می‌کنند عبارتند از: حمایت مدیریت، آزادی عمل و استقلال کاری، پاداش تقویت، دسترسی زمانی و مرزهای سازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، نظام کنترل و

نظارت، وضعیت انگیزش، نظام ارتباطات، نظام پرداخت حقوق و دستمزد و غیره. در تحقیقی دیگر، آزاد و ارشدی (۱۳۸۸) در پژوهشی که با عنوان بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر درک حمایت از نوآوری انجام داده‌اند، مشخص کردند که بین دو متغیر پشتیبانی از نوآوری با درک حمایت سازمانی رابطه‌ی مستقیم وجود دارد. مورنو و همکاران^۱ (۲۰۱۱) در پژوهش خود نتیجه گرفتند که فرهنگ کارآفرینانه به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده‌ی عمل می‌کند که بر نوآوری کارمندان اثر می‌گذارد. برتل و همکاران^۲ (۲۰۰۷) نیز در تحقیق خود بیان می‌کنند که فرهنگ سازمانی بر عملکرد شرکت‌های کارآفرینانه‌ی جدید اثر غیرمستقیمی دارد. نارانجو و همکاران^۳ (۲۰۱۰)، در پژوهشی با عنوان فرهنگ سازمانی تعیین‌کننده‌ی نوآوری در تولید، به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی یک عنصر کلیدی در افزایش یا جلوگیری از نوآوری است. به این ترتیب که فرهنگ غیرمتمرکز و منعطف باعث افزایش محصولات و خدمات جدید می‌شود و فرهنگ سلسله‌مراتبی مانع نوآوری در تولید می‌شود. نارانجو و همکاران (۲۰۱۱)، هم‌چنین در پژوهشی دیگر با عنوان "نوآوری یا تقلید؟ نقش فرهنگ سازمانی"، به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی به‌طور واضح راهبرد نوآوری را تعیین می‌کند. آلوآرز و همکاران^۴ (۲۰۱۱) در پژوهش خود با عنوان شرایط محیطی و فعالیت کارآفرینانه نتیجه گرفتند که عوامل رسمی (مثل حق مالکیت فکری) و عوامل غیررسمی (هنجارهای فرهنگی و اجتماعی، درک فرصت‌های راه‌اندازی کسب‌وکار و تصور اجتماعی کارآفرینان) بر کارآفرینی اثر می‌گذارند اما متغیرهای غیررسمی تعیین‌کننده‌تر هستند. در پژوهشی دیگر با عنوان گرایش کارآفرینانه به‌عنوان تابعی از تنوع‌های فرهنگی ملت‌ها در دو کشور چین و آلمان، انگلن^۵ (۲۰۱۰) به این نتیجه رسید که بعضی از سازوکارهای سازمانی از قبیل ساختار سازمانی یا شیوه‌ی رهبری که زیربنای سازمان‌های کارآفرینانه

-
1. Moreno et al.
 2. Brettel et al.
 3. Naranjo et al.
 4. Alvarez et al.
 5. Engelen

هستند، یا جهانی هستند یا این که مشروط به فرهنگ ملی هستند. سالیماث و کولن^۱ (۲۰۱۰) در بررسی خود نتیجه گرفته‌اند که هم عوامل رسمی از قبیل نهادهای اجتماعی و هم عوامل غیررسمی از قبیل فرهنگ ملت‌ها، از عوامل اثرگذار بر کارآفرینی در سطوح مختلف هستند. در پژوهشی دیگر، آلتینای و ونگ^۲ (۲۰۱۱) به بررسی اثرات ویژگی‌های فرهنگی - اجتماعی بر گرایش‌های کارآفرینانه‌ی افراد در شرکت‌های کوچک پرداخته‌اند و نتیجه گرفتند که ویژگی‌های فرهنگی - اجتماعی از قبیل آموزش و تجربه بر گرایش کارآفرینانه اثر مثبتی دارند. جدول شماره (۱) خلاصه‌ی نتایج تحقیقات مرتبط را نشان می‌دهد.

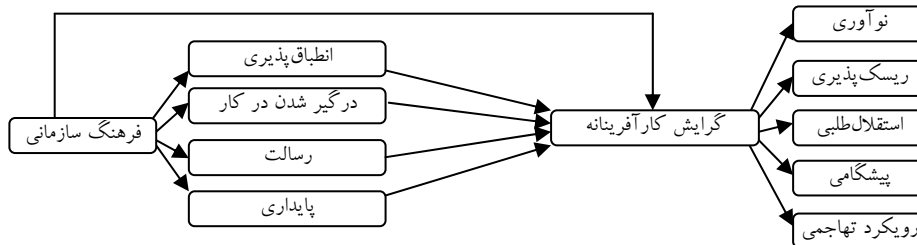
جدول ۱. خلاصه‌ای از نتایج تحقیقات پیشین

محققان	موضوع	نتایج
Moreno et al (2011)	فعالیت سرمایه‌ی انسانی و فرهنگ کارآفرینانه در نوآوری	فرهنگ کارآفرینانه به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده بر نوآوری افراد اثر می‌گذارد.
Brettel et al (2007)	نقش فرهنگ سازمانی بازارگرایی در کسب و کارهای مخاطره‌پذیر کارآفرینانه	اثر غیرمستقیم فرهنگ سازمانی بر عملکرد شرکت‌های کارآفرین
Naranjo et al (2010)	فرهنگ سازمانی تعیین‌کننده‌ی نوآوری در تولید	فرهنگ سازمانی یک عنصر کلیدی در افزایش یا جلوگیری از نوآوری است. به این ترتیب که فرهنگ غیرمتمرکز و منعطف باعث افزایش محصولات و خدمات جدید می‌شود و فرهنگ سلسله‌مراتبی مانع نوآوری در تولید می‌شود.
Naranjo et al (2011)	نوآوری یا تقلید؟ نقشی از فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی به‌طور واضح راهبردی نوآوری را تعیین می‌کند.
Alvarez et al (2011)	شرایط محیطی و فعالیت کارآفرینانه	هم عوامل رسمی (حق مالکیت فکری) و هم عوامل غیررسمی (هنجارهای فرهنگی و اجتماعی، درک فرصت‌های راه‌اندازی کسب و کار و تصور اجتماعی کارآفرینان) بر وضعیت کارآفرینی اثر می‌گذارند.
Engelen (2010)	گرایش کارآفرینانه به‌عنوان تابعی از تنوع‌های فرهنگی ملت‌ها در دو کشور چین و آلمان	بعضی از سازوکارهای سازمانی از قبیل ساختار سازمانی یا شیوه‌ی رهبری که زیربنای سازمان‌های کارآفرینانه می‌باشند، یا جهانی‌اند یا این که مشروط به فرهنگ ملی هستند.
Salimath & Cullen (2010)	اثر نهادهای رسمی و غیررسمی بر کارآفرینی	عوامل رسمی از قبیل نهادهای اجتماعی و عوامل غیررسمی از قبیل فرهنگ ملت‌ها، از عوامل اثرگذار بر کارآفرینی در سطوح مختلف هستند.
Altinay & Wang (2011)	اثرات ویژگی‌های فرهنگی - اجتماعی بر گرایش‌های کارآفرینانه‌ی افراد در شرکت‌های کوچک	ویژگی‌های فرهنگی - اجتماعی از قبیل آموزش و تجربه بر گرایش کارآفرینانه اثر مثبتی دارند.

با توجه به مطالعه‌ی پژوهش‌های پیشین و فرضیه‌های پژوهش فعلی، چارچوب نظری

1. Salimath and Cullen
2. Altinay and Wang

زیر (نمودار شماره ۳) برای بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه‌ی افراد سازمان ارایه می‌شود.



نمودار ۳. چارچوب نظری تحقیق

روش‌شناسی

روش این تحقیق بر مبنای هدف از نوع کاربردی، بر مبنای نحوه‌ی گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی پیمایشی و بر مبنای نوع داده‌های استفاده شده از نوع کمی می‌باشد. جامعه‌ی آماری پژوهش شامل ۱۸۰ نفر از کارشناسان شرکت خودروسازی زامیاد است که به دلیل محدود بودن تعداد افراد جامعه‌ی آماری تصمیم گرفته شد تا بدون نمونه‌گیری در میان تمام اعضای جامعه پرسش‌نامه توزیع شود. از این تعداد تنها ۱۳۳ پرسش‌نامه به‌طور کامل عودت داده شد و بعد از آن داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS تحلیل و فرضیه‌های تحقیق نیز آزمون شدند.

برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌ی استاندارد دنیسون (رعنائی، ۱۳۸۸، ص ۱۷۵) و برای سنجش بُعد فرهنگ سازمانی و هم‌چنین برای سنجش بُعد گرایش کارآفرینانه از پرسش‌نامه‌ی استاندارد دس و لامپکین (۲۰۰۵، ص ۱۵۳) استفاده شده است. روایی صوری پرسش‌نامه از طریق اعتبار محتوا^۱ و با کمک اظهار نظر چند تن از افراد متخصص بررسی شده و اصلاحات لازم انجام شد. پایایی پرسش‌نامه با روش آلفای کرونباخ محاسبه شده است که ضریب آلفای کرونباخ برای تک‌تک ابعاد به‌صورت زیر به‌دست آمد: انطباق‌پذیری: ۰,۷۹، درگیر شدن در کار: ۰,۸۱، رسالت: ۰,۷۷، سازگاری: ۰,۸۱، نوآوری: ۰,۸۰، ریسک‌پذیری: ۰,۷۲، استقلال‌طلبی: ۰,۷۶، پیشگامی: ۰,۷۷، رویکرد

1. Content Validity

تهاجمی: ۰,۸۱. از آنجایی که تمامی ضرایب از ۰,۷ بالاتر بودند لذا ابزار اندازه گیری استفاده شده پایایی قابل قبولی دارند (مومنی و فعال قیومی ۱۳۸۹، ص ۲۱۲) هم‌چنین پرسش‌نامه‌ی این تحقیق نیز پایایی قابل قبولی دارد.

یافته‌ها

در این پژوهش برای آزمودن تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه‌ی کارشناسان شاغل در شرکت خودروسازی زامیاد از آزمون رگرسیون خطی ساده و برای آزمودن تأثیر تک‌تک ابعاد فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه‌ی کارشناسان از آزمون رگرسیون چندگانه استفاده شده است. لازم به یادآوری است محقق تنها زمانی می‌تواند از رگرسیون خطی استفاده کند که مفروضات آن بررسی شده باشد، از این رو در این پژوهش استقلال خطاها (تفاوت بین مقادیر واقعی و مقادیر پیش‌بینی شده توسط معادله‌ی رگرسیون) توسط آزمون دوربین-واتسون بررسی شد. از آنجایی که مقدار آماره‌ی d دوربین-واتسون ۱,۷۲۰ به دست آمده و این مقدار در فاصله‌ی ۱,۵ و ۲,۵ قرار دارد، فرض وجود هم‌بستگی بین خطاها رد می‌شود و در نتیجه می‌توان از رگرسیون استفاده کرد.

آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ی اصلی: فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه‌ی کارشناسان شرکت خودروسازی زامیاد تأثیر مثبت دارد.

با توجه به این که سطح معناداری محاسبه شده (۰,۰۰۰) در این فرضیه از ۰,۰۵ کم‌تر است بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه‌ی صفر رد می‌شود، بنابراین تأیید می‌شود که بین فرهنگ سازمانی و گرایش کارآفرینانه‌ی کارشناسان شرکت زامیاد رابطه‌ی خطی وجود دارد. هم‌چنین با توجه به جدول شماره (۲) که از آزمون رگرسیون خطی ساده گرفته شده، فرهنگ سازمانی به میزان ۷۶ درصد بر گرایش کارآفرینانه‌ی کارشناسان شرکت زامیاد تأثیر دارد که این مقدار از ضریب بتای استاندارد شده‌ی جدول رگرسیون گرفته شده است. هم‌چنین معادله‌ی خط رگرسیون مربوط به این فرضیه که از جدول شماره (۲) استخراج شده نیز به صورت مقابل می‌باشد: $y=1811+1.801x$

جدول ۲. نتایج آزمون رگرسیون خطی مربوط به فرضیه‌ی اصلی

	ضرایب استاندارد نشده		ضریب استاندارد شده Beta	مقدار t	سطح معناداری
	B	انحراف معیار			
ضریب ثابت	۱۸۱۱	۹۱۱,۶۶۶		۳,۶۲۲	۰,۰۰۰
فرهنگ سازمانی	۱,۸۰۱	۰,۰۳۹	۰,۷۶	۴۱,۱	۰,۰۰۰

در مورد فرضیه‌های فرعی پژوهش، جدول شماره (۳) که از آزمون رگرسیون چندگانه گرفته شده است نشان می‌دهد که هر چهار بُعد فرهنگ سازمانی (انطباق‌پذیری، درگیر شدن در کار، رسالت و پایداری) به دلیل سطح معناداری محاسبه شده‌ی آن‌ها که همگی از ۰,۰۵ کم‌تر هستند، بر گرایش کارآفرینانه‌ی کارشناسان شرکت زامیاد اثر گذارند، به طوری که انطباق‌پذیری سازمان به میزان ۸ درصد، درگیر شدن در کار کارشناسان ۳۶ درصد، رسالت سازمان ۵ درصد و در نهایت پایداری کارشناسان شرکت زامیاد به میزان ۵۳ درصد بر گرایش کارآفرینانه‌ی آن‌ها تاثیر دارد که این مقادیر از ضریب بتای استاندارد شده‌ی جدول رگرسیون گرفته شده است. معادله‌ی خط رگرسیون چندگانه‌ی مربوطه که از جدول شماره (۳) استخراج شده نیز به صورت مقابل می‌باشد:

$$Y = -10644.9 + 1.773x_1 + 198.909x_2 + 34.766x_3 + 11.773x_4$$

جدول ۳. نتایج آزمون رگرسیون چندگانه‌ی مربوط به فرضیه‌های فرعی

	ضرایب استاندارد نشده		ضریب استاندارد شده Beta	مقدار t	سطح معناداری
	B	انحراف معیار			
ضریب ثابت	-۱۰۶۴۴,۹	۲۷۶۶,۵۰۱		۳,۶۲۲	۰,۰۰۱
انطباق‌پذیری	۱,۷۷۳	۰,۰۸۷	۰,۰۸۲	۵,۶۶۸	۰,۰۰۰
درگیر شدن در کار	۱۹۸,۹۰۹	۴۱,۷۱۱	۰,۳۶۴	۴۱,۱	۰,۰۰۰
رسالت	۳۴,۷۶۶	۴,۹۱۱	۰,۰۵۲	۶,۳۴۳	۰,۰۰۰
پایداری	۱۱,۷۷۳	۳,۴۴۳	۰,۵۳۱	۶,۹۱۱	۰,۰۰۰

همان‌طور که از ضرایب استاندارد شده‌ی بتا در جدول شماره (۳) پیداست، پایداری کارشناسان شرکت زامیاد در برابر چالش‌های پیش‌روی سازمان و هم‌چنین درگیر شدن آن‌ها در کارشان بیش‌تر از ابعاد دیگر بر روی گرایش کارآفرینانه آن‌ها اثر گذار می‌باشد.

آزمون هم خطی^۱

هم خطی، وضعیتی است که نشان می‌دهد یک متغیر مستقل تابع خطی از سایر متغیرهای

1. Multicollinearity

مستقل می‌باشد. اگر هم خطی در یک معادله‌ی رگرسیون بالا باشد، بدین معناست که بین متغیرهای مستقل هم‌بستگی بالایی وجود دارد و اعتبار مدل زیر سوال می‌رود، از این رو برای استفاده از آزمون رگرسیون باید استقلال متغیرهای مستقل از هم نیز بررسی شود. برای این کار از داده‌های دو ستون مقادیر ویژه^۱ و شاخص وضعیت^۲ استفاده می‌شود، به طوری که مقادیر ویژه نزدیک به صفر و هم‌چنین شاخص‌های وضعیت با مقدار بیش‌تر از ۳۰ بیانگر مشکل جدی در استفاده از رگرسیون است (مومنی و فعال قیومی ۱۳۸۹، ص ۱۴۰). در این پژوهش با بررسی جدول تشخیص هم‌خطی^۳ دیده می‌شود که هیچ‌کدام از مقادیر ویژه نزدیک به صفر نیستند و هم‌چنین تمامی شاخص‌های وضعیت نیز کوچک‌تر از ۱۵ می‌باشند. بنابراین مدل حاضر از نظر استقلال متغیرهای مستقل از یک‌دیگر هیچ‌گونه مشکلی ندارد.

جدول ۴. نتایج آزمون هم‌خطی

ابعاد مدل	مقادیر ویژه	شاخص وضعیت	نسبت‌های واریانس				
			ضریب ثابت	انطباق پذیری	درگیر شدن در کار	رسالت	پایداری
۱	۳,۱۸۱	۱,۰۰۰	۰,۰۰	۰,۰۳	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۲
۲	۰,۳۱۷	۳,۷۲۰	۰,۰۱	۰,۰۳	۰,۰۳	۰,۰۰	۰,۹۴
۳	۰,۴۱۴	۱۴,۵۶۰	۰,۰۱	۰,۴۴	۰,۰۱	۰,۹۶	۰,۰۱
۴	۰,۲۱۱	۹,۳۳۶	۰,۰۲	۰,۰۲	۰,۹۳	۰,۰۲	۰,۰۳
۵	۰,۳۱۹	۷,۱۹۷	۰,۹۷	۰,۰۱	۰,۰۲	۰,۰۱	۰,۰۱

بحث و نتیجه

با تأیید فرضیه‌ی اصلی پژوهش مشخص شد که فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه‌ی کارشناسان شرکت خودروسازی زامیاد تاثیر مثبت دارد. در نتیجه برای ایجاد گرایش کارآفرینانه در افراد یک سازمان باید روی فرهنگ آن سازمان تمرکز کرد و در جهت هماهنگی ارزش‌ها و هنجارهای افراد با هنجارها و ارزش‌های سازمان قدم برداشت. پارنل و لستر (۲۰۰۸) بیان می‌کنند که داشتن فرهنگ و رفتار کارآفرینانه‌ی سازمان‌ها، به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند. نتیجه‌ی این فرضیه با نتایج پژوهش‌های طالب‌پور و

1. Eigen value
2. Condition Index
3. Collinearity Diagnostics

همکاران (۱۳۸۸) و هم‌چنین حق‌شناس و همکاران (۱۳۸۶) که بیان می‌کنند عوامل درون سازمان از قبیل فرهنگ سازمان و ساختار سازمان و ویژگی‌های مدیران بر کارآفرینی درون سازمان اثر مثبت دارد، هم‌سو می‌باشد.

فرضیه‌ی فرعی اول تحقیق نشان می‌دهد که میزان انطباق‌پذیر بودن سازمان بر گرایش کارآفرینانه‌ی کارشناسان شاغل در شرکت زامیاد تاثیر مثبت دارد. یکی از ابعاد فرهنگ سازمانی، توان انجام اقدامات مناسب در برابر نیازها و تهدیدهای بیرونی می‌باشد که با تأیید فرضیه‌ی فرعی اول این تحقیق به این یافته‌ی مهم می‌رسیم که میزان سازگار بودن و انطباق‌پذیری سازمان که با سه شاخص یادگیری سازمانی، تمرکز بر مشتری و ایجاد تغییر تعریف می‌شود (رعنائی، ۱۳۸۸)، نقش مهمی در شکل‌گیری گرایش کارآفرینانه در افراد سازمان ایفا می‌کند. در سازمانی که ایجاد و اشتراک دانش از طریق یادگیری سازمانی انجام می‌شود، هم‌چنین کانون توجه سازمان بر نیازهای مشتری بوده و ایجاد تغییر برای بقای سازمان ضروری می‌باشد، گرایش‌هایی نظیر ریسک‌پذیری و نوآوری در اعضای سازمان ایجاد می‌شود. این نتیجه با نتایج تحقیقات آلتینای و ونگ (۲۰۱۱)، مورنو و همکاران (۲۰۱۱)، هم‌چنین نارانجو و همکاران (۲۰۱۰، ۲۰۱۱) که فرهنگ کارآفرینانه را به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده‌ی اثرگذار بر نوآوری کارمندان می‌دانند، هم‌سو می‌باشد.

تایید فرضیه‌ی فرعی دوم تحقیق روشن می‌کند که میزان درگیر شدن کارشناسان شرکت زامیاد در کارشان بر گرایش کارآفرینانه‌ی آن‌ها تاثیر مثبت دارد. به‌طوری‌که هرچه افراد شاغل در یک سازمان در تصمیمات سازمان سهم داشته باشند و خود را در بهبود عملکرد سازمان موثر بدانند، احتمال این‌که ویژگی‌های گرایش کارآفرینانه مانند ریسک‌پذیری و نوآوری را از خود بروز دهند، بیش‌تر است. در واقع خود را جزیی از فرایند انجام کار دانستن باعث می‌شود تا مسئولیت و تعهد به انجام درست کار در بین اعضای سازمان افزایش یابد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که هرچه سازمان بیش‌تر به‌سمت توانمندسازی کارکنان حرکت کرده و مهارت‌های آنان را توسعه دهد و کارها بیش‌تر به‌صورت گروهی انجام شود، باعث ارتقای تمایلات کارآفرینانه‌ی افراد درون سازمان می‌شوند. نتیجه‌ی این فرضیه با پژوهش اصغریان (۱۳۸۵) که بیان می‌کند بین

ابعاد فرهنگ سازمانی، گرایش گروهی در مقابل فردی و کارآفرینی رابطه وجود دارد، هم‌سو می‌باشد. اما نتایج پژوهش‌های مولر و توماس (۲۰۰۰) و هایتون و همکاران (۲۰۰۲) با نتیجه‌ی بیان شده در این تحقیق هم‌سو نیست. آن‌ها بیان می‌کنند که برخی از فرهنگ‌ها (مانند فرهنگ فردی) نسبت به فرهنگ‌های دیگر (مانند فرهنگ جمعی) فضای مساعدتری را برای کارآفرینی فراهم می‌کنند.

فرضیه‌ی فرعی سوم این تحقیق نشان می‌دهد که رسالت سازمان بر گرایش کارآفرینانه‌ی کارشناسان شرکت زامیاد تاثیر مثبت دارد. تایید این فرضیه مشخص می‌کند سازمانی که دیدگاه مشترکی نسبت 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 کارآفرینانه‌ی اعضای سازمان فراهم می‌کند. نتیجه‌ی این فرضیه با نتایج طالب‌پور و همکاران (۱۳۸۸)، حق‌شناس و همکاران (۱۳۸۶) و انگلن (۲۰۱۰) که عوامل درون سازمان از جمله حمایت‌های مدیریت و شیوه‌های رهبری آنان را بر گرایش‌های کارآفرینانه‌ی افراد اثرگذار می‌دانند، هم‌سو است.

در فرضیه‌ی فرعی چهارم تاثیر میزان پایداری کارشناسان شرکت زامیاد بر گرایش کارآفرینانه‌ی آن‌ها آزمون شد. در حقیقت سازمانی که اعضای آن در مقابل چالش‌های پیش‌رو، مقاومت و پایداری نشان می‌دهند و تعارض‌های بین خود را تا کم‌ترین حد کاهش می‌دهند، از بروز رفتارهای کارآفرینانه (شامل نوآوری، ریسک‌پذیری و ...) واهمه‌ای ندارند. سالیماث و کولن (۲۰۱۰) عوامل غیررسمی مانند فرهنگ را اثرگذار بر کارآفرینی دانسته و توضیح داده‌اند که ابعاد مختلفی از فرهنگ کارکنان یک سازمان مانند توجه و تلاش آن‌ها برای تحقق اهداف، زمینه را برای بروز فعالیت‌های کارآفرینانه مهیا می‌کند. هم‌چنین آلتینای و ونگ (۲۰۱۱) ویژگی‌های فرهنگی اجتماعی کارکنان سازمان را بر گرایش‌های کارآفرینانه‌ی آن‌ها اثرگذار دانسته‌اند به طوری که هر چه قدر ارزش‌های غالب در نزد کارکنان قوی‌تر باشد، تلاش آن‌ها برای رسیدن به هدف دوچندان می‌شود. از این‌رو نتیجه‌ی تحقیق آن‌ها با نتیجه‌ی به‌دست آمده از تایید این فرضیه هم‌خوانی دارد.

پیشنهادها

با توجه به پیچیدگی های محیط کسب و کار امروزی و تغییرات سریع فناوری و هم چنین کوتاه شدن چرخه عمر محصولات، لازم است سازمان ها فرهنگی را در بین اعضای خود پرورش دهند که مولد خلاقیت و نوآوری بوده و زمینه را برای گرایش ها و تمایلات کارآفرینانه در افراد به وجود آورد. از این رو پیشنهاد می شود:

- ◀ از آنجایی که توافق کامل و گسترده ای در مورد اهداف و رسالت سازمان وجود دارد و این اهداف با راهبرد و ماموریت سازمان پیوند دارند، می توان از این نقطه ی قوت در جهت سوق دادن افراد به سمت فعالیت های کارآفرینانه استفاده کرد.
- ◀ با توجه به این که مشارکت و کار گروهی در این سازمان بالاست، پیشنهاد می شود تا مسئولان برای کار گروهی در جهت اهداف مشترک ارزش قائل شده و به توسعه ی قابلیت ها و مهارت های کارشناسان در زمینه های کارآفرینانه بپردازند.
- ◀ پیشنهاد می شود چشم اندازی قوی برای سازمان مشخص و فرهنگی خلق شود که این چشم انداز را پشتیبانی کرده و زمینه برای تمایل افراد به انجام کارهای مخاطره پذیر و خلاقانه فراهم شود.

پیشنادهایی برای تحقیقات آتی

- ◀ بررسی سایر عوامل سازمانی از جمله ساختار سازمان، شیوه های مدیران و ... که بر این سازه اثر می گذارند.
- ◀ بررسی موانع فردی و سازمانی اثرگذار در شکل گیری فعالیت ها و گرایش های کارآفرینانه ی افراد در درون سازمان.
- ◀ دوره های آموزشی کارکنان مانند خلاقیت و نوآوری که در بیش تر سازمان ها برگزار می شوند، کمک مناسبی برای محققان هستند، به طوری که آن ها می توانند وضعیت کارآفرینی افراد سازمان را قبل و بعد از این دوره ها بررسی کرده و نتایج را تحلیل کنند.

منابع

- آزاد، ناصر؛ ارشدی، ایمان (۱۳۸۸)، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر درک حمایت از نوآوری (مورد کاوی شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی ایران)، نشریه بررسی‌های بازرگانی، شماره ۳۶.
- اصغریان، احسان. (۱۳۸۵)، فرهنگ کارآفرینانه در سازمان‌ها، مجموعه مقالات نخستین همایش ملی مدیریت کارآفرینی، مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران
- حق شناس، اصغر؛ جمشیدیان، مهدی؛ شائمی، علی؛ شاهین، آرش؛ یزدان شناس، مهدی. (۱۳۸۶). الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران، فصلنامه‌ی علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۸.
- رحیم نیا، فریبرز؛ علیزاده، مسعود (۱۳۸۸)، بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد، مجله مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، شماره ۳۵، ص ۱۷۰-۱۴۷.
- رعنائی، حبیب الله (۱۳۸۸)، مدیریت فرهنگ سازمانی (مبانی، رویکردها و مدل‌ها)، انتشارات اداره کل روابط عمومی وزارت نفت، چاپ اول.
- طالب پور، مهدی؛ معرفتی، اکبر؛ غلامیان، جواد (۱۳۸۸)، ارائه مدل رگرسیونی جو سازمانی و کارآفرینی سازمانی دانشکده‌های تربیت بدنی ایران، پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۲۲، ص ۹۷-۱۱۶.
- کردنائیج، اسدالله؛ زالی، محمد رضا؛ رضوی، سید مصطفی؛ اکبری، حسن. (۱۳۸۸)، کارآفرینی سازمانی: مفاهیم و الگوها.
- مومنی، منصور؛ فعال قیومی، علی (۱۳۸۹) تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS، انتشارات کتاب نو، چاپ اول.
- Antonic, B. (2007), "Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study", *Industry Management & Data Systems*, Vol. 107 No. 3, pp. 309-325.
- Altinay, L; Wang, C. L. (2011). "The influence of an entrepreneur's socio-cultural characteristics on the entrepreneurial orientation of small firms", *Journal of Small Business & Enterprise Development* ", Vol. 18 No. 4,

- pp. 673-694.
- Al-Swidi, K; Mohamad, R. (2011). " How does Organizational Culture Shape the Relationship between Entrepreneurial Orientation & the Organizational Performance of Banks?", *European Journal of Social Sciences*, Vol. 20, No. 1. pp: 28-46.
- Alvarez, C; Urbano, D; Coduras, A; Ruiz-Navarro, J. (2011)." Environmental conditions & Entrepreneurial activity: a regional comparison in Spain", *Journal of Small & Enterprise Development*, Vol. 18, No.1, pp.120-140.
- Engelen, A., (2010). " Entrepreneurial orientation as a function of national cultural variations in two countries", *Journal of International Management*, Vol. 16, pp: 354-368.
- Brettel, M.; Engelen, A; Heinemann, F, Kessel, A.(2007). "The Role of Market-Oriented Organizational Culture in New Entrepreneurial Ventures", *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, Vol.9.No:1,pp.40-66.
- Chang, s; Lin, R; Chang, F; Chen; R. (2007)."Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation", *Industrial Management & Data Systems* Vol. 107 No. 7.
- Chen, J.C.H., Parker, L.J. & Lin, B. (2006), "Technopreneurship in native American businesses: current issues & future with a case study", *International Journal of Management & Enterprise Development*, Vol. 3 Nos 1/2, p. 7084.
- Dess, G.G. & Lumpkin, G.T. (2005), "The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship", *Academy of Management Executive*, Vol. 19 No. 1, pp. 147-156.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & McGee, J. E. (1999)."Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, & Process: Suggested Research Directions". *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 24, No. 1, pp:85-102.
- Denison, D. R. (2000). "Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change". In S. Cartwright & C. Cooper (Eds.), *the book of organizational culture*. London: John Wiley & Sons.
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). "Culture in family-owned enterprises: Recognizing & leveraging unique strengths", *Family Business Review*, Vol. 17, No. 1, pp: 61-70.
- Engelen, A. (2010). " Entrepreneurial orientation as a function of national cultural variations in two countries", *journal of international management*, Vol. 16, pp: 354-368.
- Hemelgor, B. (2002). "A competitive analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands & the USA". *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 14, pp: 67-87.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. & Sexton, D.L. (2001), "Guest editors'

- introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 479-91.
- Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A. (2002). "National culture & entrepreneurship: a review of behavioral research". *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 26, No. 4, pp: 33-52.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct & linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G.T.; Dess, G.G. (2001). "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to business performance: The moderating role of environment & industry lifecycle". *Journal of Business Venturing*, Vol.16, pp: 429-451
- Lee, S; Peterson, S. (2000). "Culture, entrepreneurial orientation, & global competitiveness". *Journal of World Business*, Vol. 35, No.4, pp: 401-416.
- Lee, S. M., Seong-bae, L., & Raghuvar, D. P. (2011). Culture & entrepreneurial orientation: a multicountry study. *International Entrepreneurship & Management Journal*, 7, 1-15.
- Lee, S; Lim, S. (2008). "Entrepreneurial orientation & performance of service business, *International Journal of Service Business*, Vol.3, No.1, pp: 1-13.
- 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.
- Mueller, S. L; Thomas, S. (2000). "Culture & Entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control & innovativeness", *Journal of Business Venturing* Vol.16, pp: 51-75.
- Miller, D. (1983). "The correlates of entrepreneurship in three types of firms". *Management Science*, Vol.29, pp: 770-791.
- Morris, M. H; Coombes, S; Minet, S; Allen, J. (2007). " Antecedents & Outcomes of Entrepreneurial & Market Orientations in a Non-profit Context: Theoretical & Empirical Insights", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol.13, No. 4, pp: 12-38.
- Morsing, M; Oswald, D. (2009), "Sustainable leadership: management control systems & organizational culture in Novo Nordisk A/S, *Corporate Governance*, Vol. 9 No. 1, pp. 83-99.
- Naranjo-Valencia, J. C., Sanz Valle, R., Jime'nezJime'nez, D., (2010), Organizational culture as determinant of product innovation, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 13 No. 4, pp. 466-480.
- 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.

- Naldi, L; Nordqvist, M; Sjoberg, K; Wiklund, J. (2007), "Entrepreneurial orientation, risk taking & performance in family firm", *Family Business Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 33-47.
- Parnell, J. A; Lester, D. L. (2007)." Reevaluating the entrepreneurship-management conundrum: challenges & solution". *Journal of Applied management & entrepreneurship*, Vol, 12, No, 4, pp: 74-88.
- Robbins, S. P.,(2005)." *Essential of organizational behavior*", 8th.Ed-nj.Pearson on education.
- Salimath, M.S; Cullen, J.B. (2010)." Formal & informal institutional effects on entrepreneurship: a synthesis of nation-level research", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 18 No. 3, pp. 358-385.
- Zahra, S., Hayton, J., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. nonfamily firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 363–381.