

تبیین رابطه‌ی اقدامات کارآفرینانه‌ی شرکتی بر عملکرد سازمانی (یک مطالعه‌ی تجربی)

رحیم قاسمیه^{۱*} - حسن عبدالهی^۲

۱. استادیار دانشگاه خلیج فارس بوشهر

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه خلیج فارس

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۴/۳، تاریخ تصویب: ۱۳۹۱/۷/۲)

چکیده

امروزه تمایل به کارآفرینی و اقدامات کارآفرینانه با توجه به شرایط رقابتی بازار و تغییرات سریع محیطی، رشد روزافزونی دارد و پارادایم کارآفرینی شرکتی یکی از راه‌کارهای عمده‌ی بهبود عملکرد و رشد سازمان‌ها می‌باشد. این پژوهش به دنبال ارائه‌ی چارچوب مفهومی برای سنجش کارآفرینی شرکتی به وسیله‌ی ادغام یافته‌های پژوهشی پیشین می‌باشد و از طرفی تاثیر اقدامات کارآفرینی شرکتی بر عملکرد شرکت‌های خصوصی و دولتی کارآفرین بررسی شده است. این مطالعه از نوع توصیفی-کاربردی بوده و برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسش‌نامه استفاده شد که پایایی آن با آلفای کرونباخ ۰/۹۶ تایید گردید. نمونه‌ی مورد مطالعه دربرگیرنده‌ی ۷۰ نفر از مدیران ارشد و میانی شرکت‌های دولتی و خصوصی بوده است. از آزمون‌هایی نظیر ضریب هم‌بستگی، و رگرسیون گام‌به‌گام برای آمار تحلیلی استفاده شده و نتایج آزمون هم‌بستگی نشان می‌دهد که بین تمامی متغیرهای مطالعه شده به جز ریسک‌پذیری و رضایت‌مندی کارکنان هم‌بستگی مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج به‌دست آمده از آزمون رگرسیون گام‌به‌گام نیز نشان می‌دهد که ایجاد کسب و کار جدید بیش‌ترین تاثیر مثبت را بر عملکرد سازمانی دارد.

واژه‌های کلیدی: کارآفرینی، کارآفرینی شرکتی، عملکرد سازمانی

مقدمه

شرایط رقابتی بازار و تغییرات سریع محیطی، سازمان‌ها را ملزم به توسعه‌ی کارآفرینی به‌منظور شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌هایی که دیگر سازمان‌ها نسبت به آن بی‌اطلاع یا بی‌تفاوت هستند، می‌کند. امروزه پژوهش‌های زیادی در مورد کارآفرینی، "گرایش به کارآفرینی شرکتی"^۱ و کارآفرینی شرکتی انجام می‌شود. کارآفرینی شرکتی، فرایند کارآفرینانه در یک سازمان از پیش تاسیس شده، بدون توجه به اندازه آن است که امکان دارد منجر به کسب‌وکار جدید، گرایش‌ها و فعالیت‌های نوآورانه مانند توسعه‌ی محصولات یا خدمات جدید، فناوری‌های جدید، راهبردهای جدید و شیوه‌های اجرایی جدید شود (Hisrich & Antoncic, 2001, p.496).

شواهد نشان می‌دهد که همواره گرایش‌ها و فعالیت‌های کارآفرینانه در کشورهای غربی و توسعه‌یافته، منجر به بهبود عملکرد و رشد سازمان‌ها می‌شود (Sarkar, Echambady, & Harrison, 2001, p.709)، (Zahra, 1993, p.332)، و سازمان‌ها فعالیت‌های کارآفرینانه‌شان را با این فرض پی‌گیری می‌کنند که اقدامات آنها منجر به عملکردی در سطح بالاتر یا حداقل حفظ سطح عملکردشان می‌شود و از طرفی منافع کارآفرینی شرکتی تنها محدود به شرکت یا سازمان خاصی نمی‌شود بلکه روی اقتصاد آن کشور نیز تأثیرگذار است، زیرا کارآفرینی می‌تواند با افزایش بهره‌وری، بهبود فعالیت‌ها و افزایش رقابت‌پذیری در عرصه‌ی ملی و بین‌المللی، اقتصاد آن کشور را تحت تأثیر قرار دهد (Kearney, Hisrich, 2008, p. 296) به‌طور خلاصه می‌توان گفت که نگرش‌ها و اقدامات کارآفرینانه برای کامیابی و رشد هر شرکتی صرف‌نظر از اندازه‌اش در محیط رقابتی امروزی لازم و ضروری می‌باشد (Entrialgo, Fernandez, & Vazquez, 2000).

مجمع جهانی اقتصاد^۲، مدیریت فناوری، نوآوری و اطلاعات را به‌عنوان پیش‌نیازهای کلیدی برای موفقیت در قرن حاضر بیان کرده است (Erasmus & Scheepers, 2008,)

1. Corporate Entrepreneurship Orientation
2. The World Economic Forum

p.230). بنابراین ضرورت دارد تا شرکت‌ها و سازمان‌های ایرانی برای افزایش رقابت‌پذیری هم در سطح سازمانی و هم در سطح ملی کارآفرین‌تر شوند. در مورد تاثیر اقدامات کارآفرینانه‌ی شرکتی روی عملکرد سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه، پژوهش تجربی کمی انجام شده است (Wang & Zhang, 2009, p.8)، در کشور ما نیز پژوهش‌های اندکی در این زمینه صورت گرفته و یافته‌های آنها نیز نشان می‌دهد که بین کارآفرینی و عملکرد رابطه‌ای وجود دارد، البته نوع و میزان این رابطه متفاوت می‌باشد (ایمانی پور و زیوردار، ۱۳۸۷، ص ۱۵) (لاجیمی، ۱۳۸۶، ص ۱۴)، (حسینی، شائمی و حق شناس، ۱۳۸۶، ص ۱۱۱)، (صمدآقایی، ۱۳۷۸) و (ناهد، ۱۳۸۸). هدف اصلی این پژوهش، بررسی رابطه‌ی کارآفرینی شرکتی و عملکرد است که بدین منظور نیاز به تنظیم چارچوبی مفهومی به وسیله‌ی ادغام یافته‌های پژوهشی پیشین می‌باشد. تفاوت در یافته‌های پژوهش‌های قبلی می‌تواند ناشی از انتخاب ابزارهای متفاوت برای سنجش کارآفرینی شرکتی و عملکرد باشد، از این رو با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده، مدل پیشنهادی در شرکت‌های کارآفرین خصوصی و دولتی آزمون می‌شود و در صورت وجود رابطه بین اقدامات کارآفرینانه‌ی شرکتی و عملکرد، به تعیین چگونگی و میزان تاثیرگذاری اقدامات کارآفرینانه‌ی شرکتی بر روی عملکرد سازمانی پرداخته می‌شود. به عبارت دیگر به سنجش میزان تاثیرگذاری هر یک از ابعاد پیشنهادی بر عملکرد سازمان توجه شده و لذا از تحلیل رگرسیون گام به گام استفاده شده است.

مروری بر پیشینه‌ی تحقیق

اقدامات کارآفرینانه شرکتی

به‌رغم این که عمر واژه‌ی کارآفرینی به صدها سال می‌رسد اما پژوهش در قلمروی کارآفرینی شرکتی در دوران نوزادی به سر می‌برد (Fox, 2005, p.30). کارآفرینی شرکتی به توسعه‌ی شایستگی‌ها و فرصت‌های درون سازمان با ترکیبات مختلف منابع جدید یا انجام کسب‌وکار مخاطره‌آمیز به وسیله‌ی سازمان اشاره دارد (مقیم، کارآفرینی در سازمان‌های دولتی، ۱۳۸۴، ص ۳۴). نوآوری و یادگیری برای سازمان‌هایی که در پی بقا و

اثربخشی هستند، یک نیاز اساسی بوده و بسیاری از سازمان‌ها به شدت پی‌گیر روش‌ها و رویکردهای نوآور و کارآفرینانه به منظور اثرگذاری بر کارآمدی و انعطاف‌پذیری هستند. در همین راستا، کارآفرینی شرکتی به سرعت در حال تبدیل شدن به یک سلاح انتخابی برای بسیاری از سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های بزرگ می‌باشد (حق شناس، جمشیدیان، شائمی، یزدان‌شناس و شاهین، ۱۳۸۶). بیش‌تر پژوهش‌های کارآفرینی شرکتی در کسب‌وکارهای خصوصی انجام شده و طی دهه‌های اخیر تحول، نوآوری و کارآفرینی توجه زیادی را در بخش دولتی به خود جلب کرده است (حق شناس، جمشیدیان، شائمی، یزدان‌شناس، & شاهین، ۱۳۸۶). کارآفرینی شرکتی برای بقا، سودآوری، رشد و بازسازی سازمان اهمیت قابل توجهی دارد (Antoncic & Prodan, 2008). پیامدهای کارآفرینی شرکتی از دیدگاه پژوهش‌گران مختلف، متفاوت می‌باشد، از جمله می‌توان از ایجاد ارزش برای سهام‌داران (Erasmus & Scheepers, 2008)، رشد اقتصادی (Wennekers & Thurik, 1999)، رشد و سودآوری سازمان و ایجاد دارایی (Hisrich & Antoncic, 2001, p.498)، نام برد.

با وجود آشفتگی در تعریف‌های موجود کارآفرینی شرکتی، یک عنصر مشترک در این تعاریف وجود دارد و آن اقدام یا رفتار کارآفرینانه می‌باشد. اقدامات کارآفرینانه، رفتارهایی است که سازمان برای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌هایی که هنوز شناسایی یا استفاده نشده‌اند، انجام می‌دهد (Mezias & Kuperman, 2000). برای سنجش این اقدامات، پژوهش‌های زیادی انجام شده و هر یک از پژوهش‌گران، شاخص‌ها و ابعاد چندی را بررسی کرده‌اند. برخی از پژوهش‌گران مانند چن و همکاران^۱ (۲۰۰۵)، هیسریچ و آنتونیک^۲ (۲۰۰۱)، ژانگ و همکاران^۳ (۲۰۰۸)، از ابعاد کارآفرینی^۴ و افرادی مانند

-
1. Chen et al
 - 2 . Hisrich & Antoncic
 - 3 . Zhang et al
 - 4 . Entrepreneurship Dimensional

موریس و لویس^۱ (۱۹۹۱)، از درجه‌ی کارآفرینی و یا خوانتین و همکاران^۲ (۲۰۰۸)، از گرایش کارآفرینانه در پژوهش‌های‌شان استفاده کرده‌اند.

با مرور و بازبینی پژوهش‌های پیشین، به اقدامات کارآفرینانه‌ی شرکتی در ابعادی هم‌چون ایجاد کسب‌وکار جدید^۳، نوآوری، بازسازی سازمان^۴، پیشگامی^۵ و ریسک‌پذیری^۶ توجه شده است که در ادامه هر یک از این ابعاد را توضیح می‌دهیم.

ایجاد کسب‌وکار جدید، یک ویژگی مهم و برجسته در کارآفرینی شرکتی می‌باشد که می‌تواند در نتیجه‌ی ایجاد یک محصول جدید در سازمان تاسیس شده و یا بازتعریف محصولات (و یا خدمات) فعلی شرکت باشد. در سازمان‌های بزرگ می‌تواند شامل تشکیل واحدهای شغلی مستقل یا نیمه‌مستقل رسمی، سرمایه‌گذاری داخلی، تشکیل شرکت یا ایجاد واحدهای کاری مستقل و جدید باشد (Hisrich & Antoncic, 2001).

درباره‌ی نوآوری و شاخص‌های اندازه‌گیری آن، تعاریف و دیدگاه‌های زیادی ارائه شده است. به‌عنوان مثال تولید، توسعه و پیاده‌سازی ایده‌ها و رفتارهای جدید (Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002) و یا تمایل سازمان برای شروع تجربه‌های جدید، حمایت از ایده‌های جدید و تغییرات مناسب در اجرا (Jantunen, Nummela, Puumalainen, & Saarenketo, 2008) از جمله نمونه‌هایی از کارکرد سازمان در زمینه‌ی نوآوری است.

اندیشمندان دیگری نیز از نوآوری به‌عنوان یکی از ابعاد کارآفرینی شرکتی نام برده‌اند. کوین و اسلوین^۷ (۱۹۸۹)، چن و همکاران^۸ (۲۰۰۵)، آزلوای و همکاران^۹ (۲۰۰۱)، ورهول و همکاران^۹ (۲۰۰۵)، از نوآوری به‌عنوان بُعدی از رفتار کارآفرینانه یاد کرده‌اند.

بازسازی سازمان به رفتارهایی در شرکت از قبیل دگرگونی شرکت یا تجدید فعالیت‌ها

-
- 1 . Morris & Lewis
 - 2 . Jantunen et al
 3. New business venturing
 - 4 . Itself Renewal
 - 5 . Proactiveness
 - 6 . Risk Taking
 - 7 . Colvin & Slevin
 - 8 . Azulay et al
 - 9 . Verheul et al

به وسیله‌ی تغییر حوزه‌ی شغلی یا نگرش رقابتی اشاره دارد که نشان می‌دهد سازمان به شکل پویایی درصدد تغییر در وضعیت نامناسب خود در محیط می‌باشد (Zhang, Wan, & Jia, 2008). در پژوهش آنتونیک و هیسریچ (۲۰۰۴) برای بازسازی سازمان از مفاهیمی هم‌چون بازتعریف مفاهیم شغلی، سازمان‌دهی دوباره و ایجاد تغییرات نظام‌مند نام برده شده است. پیشگامی انعکاسی از نحوه‌ی پاسخ‌گویی سازمان به اطلاعات کسب شده در مورد تمایلات مشتریان (Chao & Yim-Teo, 2004)، پیش‌رو بودن در ارایه‌ی شیوه‌ها، فنون و محصولات جدید (Jantunen, Nummela, Puumalainen, & Saarenketo, 2008) ظرفیت سازمان برای غلبه بر رقبا با معرفی محصولات یا فناوری‌های جدید (Chen & Cangahuala, 2010). در یک سازمان کارآفرین انتظار می‌رود ریسک‌پذیری، پیش‌رو بودن و رقابت تهاجمی^۱ در بین مدیران ارشد وجود داشته (Hisrich & Antoncic, 2001) و فرصت‌ها درک شده و پی‌گیری شوند (Verheul, Uhlane, & Thurik, 2005). ریسک‌پذیری به درجه‌ای از پذیرش مدیران برای انجام کارهای مخاطره‌آمیز و بزرگ اشاره دارد که احتمال شکست در آنها وجود دارد (Chao & Yim-Teo, 2004). خوانتین و همکاران (۲۰۰۸) اعتقاد داشتند تمایل به سرمایه‌گذاری در پروژه‌هایی که خروجی‌های نامطمئن یا سود (و زیان) غیرمعمول دارند نوعی ریسک‌پذیری می‌باشد (Jantunen, Nummela, Puumalainen, & Saarenketo, 2008). با ظهور یک انقلاب مجازی در اواخر دهه‌ی ۸۰ و سرتاسر دهه‌ی ۹۰ میلادی درباره‌ی ارزش فعالیت‌های کارآفرینانه برخی پژوهش‌گران ادعا کرده‌اند که کارآفرینی شرکتی اساس و بنیادی برای عملکرد سازمان است (Kearney, Hisrich, & Roche, 2008, p.297).

عملکرد سازمانی

پژوهش‌های انجام شده در این مورد، معیارهای ارزیابی عملکرد سازمانی را به دو دسته‌ی عینی و ذهنی تقسیم کرده‌اند، که معیارهای عینی از اسناد و مدارک مالی سازمان

1 . Competitive aggressiveness

به دست می آید و معیارهای ذهنی نتیجه‌ی ادراک و برداشت کارکنان و سهام‌داران یا مشتریان سازمان است. متغیرهای عملکرد سازمانی ترکیبی از معیارهایی با گرایش به حسابداری (نرخ بازگشت سرمایه^۱ و نرخ رشد فروش^۲) و معیارهای بازار محور (سهام بازار^۳، رضایت مشتری^۴، موقعیت رقابتی^۵ و حفظ مشتری^۶) می‌باشد (Morgan & Strong, 2003).

در این پژوهش برای ارزیابی عملکرد شرکت به بررسی و اندازه‌گیری سه مورد از دستاوردهای عمده‌ی کارآفرینی در سازمان یعنی افزایش رضایت‌مندی کارکنان، افزایش رضایت‌مندی مشتریان و بهبود عملکرد مالی که در پژوهش هاینونین و کورولا^۷ (۲۰۰۳) به کار گرفته شده بود، استفاده شده است (Heinonen & Korvela, 2003). زیرا این شاخص‌ها به‌طور تقریبی، تمامی شاخص‌های عینی و ذهنی عملکرد را پوشش می‌دهد، به‌طور مثال محورهای بازار از جمله بازارگرایی در قالب رضایت‌مندی مشتریان گنجانده شده است (ایمانی پور و زیوردار، ۱۳۸۷، ص ۱۹).

کارآفرینی و عملکرد شرکتی

نکته‌ی قابل توجه در پژوهش‌های قبلی در نظر گرفتن عوامل محیطی به‌عنوان عوامل تعدیل‌کننده‌ی رابطه‌ی کارآفرینی شرکتی و عملکرد است. وانگ و ژانگ^۸ (۲۰۰۹) مدل معتبر و قابل اطمینانی برای سنجش کارآفرینی شرکتی با شناسایی ابعاد کلیدی آن با استفاده از داده‌های به‌دست آورده از شرکت‌های چینی ارائه کردند. آنها در مدل‌شان از ایجاد کسب‌وکار جدید، نوآوری، بازسازی سازمان و پیشگامی به‌عنوان ابعاد رفتار کارآفرینانه‌ی شرکتی نام بردند (Wang & Zhang, 2009, p.15) و برای سنجش عملکرد

- 1 . Return on investment
- 2 .Sales growth
- 3 .Market share
- 4 .Customer satisfaction
- 5 .Competitive position
- 6 .Customer Retention
- 7 . Heinonen & Korvela
- 8 . Wang & Zhang

سازمان از نرخ رشد فروش در مقایسه با بهترین رقیب، افزایش سهم بازار نسبت به بهترین رقیب، نرخ افزایش سود نسبت به بهترین رقیب‌ها و افزایش معرفی محصول جدید نسبت به بهترین رقیب بهره بردند. یافته‌های آنها نشان می‌دهد که ایجاد کسب و کار جدید بر عملکرد سازمان تاثیر معنی‌داری ندارد و مابقی ابعاد کارآفرینی شرکتی روی عملکرد سازمان تاثیر مثبتی دارند. آنتونیک و پرودان^۱ (۲۰۰۸) تأثیر کارآفرینی فناوری محور^۲ را بر عملکرد سازمانی بررسی کردند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که کارآفرینی فناوری محور سازمانی روی عملکرد سازمانی تأثیر معناداری دارد (Antoncic & Prodan, 2008, p.263). پنگ و همکارانش^۳ (۲۰۰۸) مدلی را طراحی کردند که در آن به نقش معتدل‌کننده‌ی شیوه‌ی اداره‌ی شرکت بر رابطه‌ی کارآفرینی فناوری محور و عملکرد مالی می‌پرداخت. نتایج نشان داد که شیوه‌ی اداره‌ی اتحادی، ارتباط بین کارآفرینی فناوری محور و عملکرد مالی را به‌طور مثبتی تعدیل می‌کند، اما شیوه‌های ادغام و مالکیت تاثیر منفی در این رابطه دارند (Peng, Ni, & Yao, 2008, p.579). وانگ و همکاران^۴ (۲۰۰۶) در پژوهشی گسترده روی شرکت‌های چینی، تأثیرات کارآفرینی شرکتی را بر عملکرد بازار بررسی کردند. آنها از نوآوری، بازسازی سازمان، پیشگامی و ایجاد کسب و کار جدید برای سنجش کارآفرینی شرکتی استفاده کردند و از متغیرهای صنعتی و محیطی به‌عنوان عوامل خارجی و از متغیرهای سازمانی و راهبردی به‌عنوان عوامل درونی که این رابطه را تعدیل می‌کند، نام بردند. یافته‌های آنها بیانگر تأثیر معنادار نوآوری و بازسازی سازمان روی عملکرد بازار بود (Wang, Zhang, Shi, Dong, & Yao, 2006). آنتونیک و اسکارلت^۵ (۲۰۰۵) در پژوهشی رابطه‌ی بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد را در کشورهای اسلوونی و رومانی بررسی کردند. براساس نظر آنها، فعالیت‌ها و گرایش‌های کارآفرینی می‌تواند در پیش‌بینی عملکرد سازمانی بسیار اثرگذار باشد (Antoncic & Scarlat, 2005).

-
- 1 . Antoncic & Prodan
 - 2 . Technological Entrepreneurship
 - 3 . Peng et al
 - 4 . Wang et al
 - 5 . Antoncic & Scarlat

دیمیتراتوس و همکاران^۱ نیز در پژوهش مشابهی نقش عوامل محیطی را بر این ارتباط بررسی کردند، یافته‌های آنها نشان داد که کارآفرینی روی رضایت ادراک شده در کشور خارجی تاثیر مستقیم می‌گذارد و در داخل کشور نیز ارتباط بین کارآفرینی و نرخ فروش در کشور خارجی را به طور مثبتی تعدیل می‌کند (اثر احتمالی). آنها از ریسک‌پذیری، پیشگامی و نوآوری برای سنجش کارآفرینی شرکتی نام بردند و برای سنجش عملکرد بین‌المللی از نرخ فروش در خارج از کشور و رضایت ادراک شده استفاده کردند (Dimitratos, Lioukas, & Carter, 2004, p.35). براساس نظر آنتونیک و هیسریچ (۲۰۰۴)، نوآوری را نمی‌توان از کارآفرینی و کارآفرینی شرکتی جدا کرد، آنها هم‌چنین یک ارتباط معنی‌دار بین شدت کارآفرینانه‌ی سازمانی و رشد در سازمان‌های اسلوونی پیدا کردند (Antoncic & Hisrich, 2004). در پژوهشی دیگر زهرا^۲ (۱۹۹۳) از دو معیار نوآوری و ریسک‌پذیری سازمانی و فعالیت‌های بازاری سازمان برای کارآفرینی شرکتی نام برد که معیار اول آن به وسیله‌ی ۴ شاخص: ایجاد کسب‌وکار جدید، نوآوری در محصول جدید^۳، درصد درآمد به دست آمده از کسب‌وکار جدید^۴ و کارآفرینی فناوری محور به دست می‌آید و معیار دوم از شاخص‌های بازتعریف رسالت^۵، سازمان‌دهی دوباره^۶ و تغییر نظام‌مند گسترده^۷ برای سنجش حاصل می‌شود. یافته‌ها نشان داد که کارآفرینی شرکتی تأثیر مثبتی روی عملکرد مالی دارد که با یافته‌های پیشین نیز سازگار بود (Zahra, 1993).

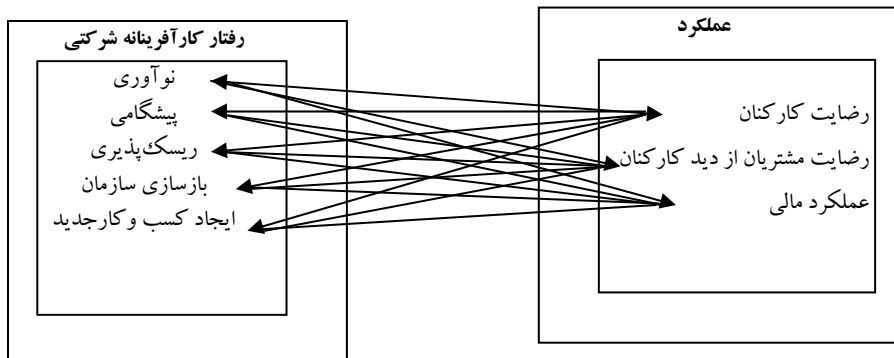
در کشورما نیز تعداد محدودی پژوهش در این زمینه انجام شده است، ایمانی‌پور و زیوردار (۱۳۸۷) در پژوهشی به بررسی رابطه‌ی گرایش کارآفرینی شرکتی و عملکرد در نمایندگی‌های فروش شرکت بیمه پرداختند، نتایج پژوهش آنها دلالت بر هم‌بستگی مثبت

-
- 1 . Dimitratos et al
 - 2 . Zahra
 3. New Product Innovation
 - 4 .%Revenue from New Business
 - 5 .Mission Reformulation
 - 6 .Reorganization
 - 7 .System-wide change

و معنادار بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد دارد (ایمانی پور و زیوردار، ۱۳۸۷). لاجیمی، در پژوهشی دیگر به بررسی تاثیر اعمال کارآفرینی بر عملکرد سازمانی و مزیت رقابتی پرداخت که یافته‌های آنها نشان می‌دهد که کارآفرینی در تمامی ابعاد به جز بهره‌گیری از فرصت با عملکرد سازمانی و مزیت رقابتی رابطه معنی‌دار دارد (لاجیمی، ۱۳۸۶، ص ۱۴).

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مباحث بیان شده که در ادبیات نظری مطرح شد، برای سنجش اقدامات کارآفرینانه به‌عنوان متغیر مستقل از شاخص‌های ایجاد کسب و کار جدید، نوآوری، بازسازی سازمان، پیشگامی و ریسک‌پذیری و برای اندازه‌گیری عملکرد از شاخص‌های هاینون و کورولا^۱ یعنی رضایت کارکنان، رضایت مشتریان و عملکرد مالی استفاده شده و مدل مفهومی پژوهش را می‌توان در نمودار شماره (۱) دید.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

بنابراین با توجه به مبانی نظری و مدل مفهومی پژوهش فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر بیان می‌شود.

فرضیه‌های اصلی

فرضیه اول: میان رفتار کارآفرینانه‌ی شرکتی و عملکرد رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

¹ Heinonen, J., & Korvela, K

که شامل فرضیه‌های فرعی زیر می‌باشد:

- بین نوآوری و رضایت کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
 - بین نوآوری و رضایت مشتریان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
 - بین نوآوری و عملکرد مالی رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
 - بین پیشگامی و رضایت کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
 - بین پیشگامی و رضایت مشتریان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
 - بین پیشگامی و عملکرد مالی رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
 - بین ریسک‌پذیری و رضایت کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
 - بین ریسک‌پذیری و رضایت مشتریان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
 - بین ریسک‌پذیری و عملکرد مالی رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
 - بین بازسازی سازمان و رضایت کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
 - بین بازسازی سازمان و رضایت مشتریان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
 - بین بازسازی سازمان و عملکرد مالی رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
 - بین ایجاد کسب‌وکار جدید و رضایت کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
 - بین ایجاد کسب‌وکار جدید و رضایت مشتریان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
 - بین ایجاد کسب‌وکار جدید و عملکرد مالی رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
۱. اقدامات کارآفرینانه‌ی شرکتی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و مستقیمی می‌گذارد.

روش‌شناسی

نوع پژوهش: این پژوهش با توجه به هدف، از نوع تحقیقات توصیفی-کاربردی است.
جامعه و نمونه‌ی پژوهش: جامعه‌ی این پژوهش، شامل شرکت‌هایی از شهرستان‌های قم، تهران و شیراز می‌باشد که در جدول شماره (۱) نام آنها آورده شده است. باید بگوییم که اطلاعات به‌دست آمده از شرکت‌های یادشده مرتبط با نمونه‌ای از مدیران ارشد و کارشناسان و خبرگان با حجم نمونه‌ای برابر با ۷۰ نفر بوده است. روش نمونه‌گیری در این تحقیق تصادفی هدفمند می‌باشد.

ابزار پژوهش: برای انجام این پژوهش با تعیین روش جمع‌آوری داده‌ها، ابزار گردآوری داده‌ها (پرسش‌نامه) طراحی شد، که این پرسش‌نامه از ۵۰ پرسش در ۸ بُعد مختلف تشکیل شده است، که ۵ بُعد آن مرتبط با کارآفرینی شرکتی و سه بُعد آن مرتبط با عملکرد سازمانی می‌باشد. برای طراحی پرسش‌های مربوط به ابعاد کارآفرینی شرکتی از پرسش‌نامه‌های هیل^۱ (۲۰۰۳)، زهرا (۱۹۹۳) و فاکس^۲ (۲۰۰۵) و از پرسش‌نامه‌ی هاینوین و کورولا (۲۰۰۳) برای ابعاد عملکرد استفاده شده است. مقیاس اندازه‌گیری نظریات، "رتبه‌ای" و براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت می‌باشد. این پنج گزینه از "خیلی کم" شروع و به "خیلی زیاد" ختم می‌شوند.

جدول ۱. اسامی، نوع شرکت‌ها و تعداد نمونه

ردیف	نام شرکت	نوع شرکت	نام شهر	تعداد نمونه
۱	ژال، برکات، نگین و دامداران	خصوصی	قم	۲۰
۲	آذریاد	خصوصی	تهران	۱۸
۳	صنایع الکترونیک	دولتی	شیراز	۳۲

پایایی ابزار: به منظور بررسی پایایی پرسش‌نامه ابتدا یک نمونه‌ی ۳۰ تایی بین شرکت‌ها توزیع شد، سپس آلفای کرونباخ مقوله‌ها جداگانه محاسبه شد که در آخر آلفای کرونباخ کل پرسش‌نامه ۰/۹۶ به دست آمد که بیانگر پایایی بالای آن می‌باشد.

روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها: در این پژوهش با بررسی ادبیات موضوعی ابعاد رفتار کارآفرینانه‌ی شرکتی و عملکرد سازمانی شناسایی شده و سپس با استفاده از روش‌های آماری هم‌بستگی و رگرسیون چندگانه به بررسی رابطه و اثرات ابعاد مختلف اقدام شده است. متغیرهای مستقل و وابسته به ترتیب رفتار کارآفرینانه‌ی شرکتی و عملکرد سازمانی می‌باشد.

یافته‌ها

بر اساس داده‌های جدول شماره (۲)، فرضیه‌ی اول پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد

1 . Hill

2 . Fox

تایید می‌شود و مقدار ضریب هم‌بستگی $0/733$ درصد نشان می‌دهد که میان کارآفرینی شرکتی در شرکت‌های منتخب و عملکرد آنها هم‌بستگی مثبت و معنادار و قابل توجهی وجود دارد. به عبارت دیگر می‌توان بیان کرد که هرچه نمره‌ی شرکت‌ها در کارآفرینی شرکتی بیش‌تر باشد، نمره‌ی عملکرد آن شرکت‌ها نیز زیاد خواهد شد.

جدول ۲. نتیجه‌ی آزمون فرضیه‌ی اول

میزان هم‌بستگی	سطح معنی‌داری	سطح خطا	نتیجه آزمون
$0/733$	$0/000$	$0/01$	تایید فرضیه اول پژوهش

در جدول شماره (۳) ماتریس ضرایب هم‌بستگی بین ابعاد رفتار کارآفرینانه‌ی شرکتی با شاخص‌های عملکرد نمایش داده شده است.

جدول ۳. هم‌بستگی میان ابعاد رفتار کارآفرینانه‌ی شرکتی و ابعاد عملکرد سازمانی

عملکرد مالی	رضایت‌مندی کارکنان	رضایت‌مندی مشتریان	عملکرد سازمانی	کارآفرینی شرکتی
$**0/408$	$0/228$	$**0/406$	ریسک‌پذیری	
$0/002$	$0/092$	$0/002$		
56	56	56		
$**0/695$	$**0/351$	$**0/577$	ایجاد کسب‌وکار جدید	
$0/000$	$0/007$	$0/000$		
58	58	58		
$**0/617$	$**0/365$	$**0/630$	بازسازی سازمان	
$0/000$	$0/005$	$0/000$		
58	58	58		
$**0/546$	$**0/426$	$**0/551$	پیشگامی	
$0/000$	$0/001$	$0/000$		
58	58	58		
$**0/454$	$**0/462$	$**0/705$	نوآوری	
$0/000$	$0/000$	$0/000$		
58	58	58		

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

در جدول شماره (۳) هر یک از اعداد ردیف بالا ضریب هم‌بستگی، اعداد وسط سطح معنی‌داری، و اعداد پایین حجم نمونه را نشان می‌دهد. همان‌طور که داده‌های جدول شماره (۳) نشان می‌دهد، تنها بین ریسک‌پذیری و رضایت‌مندی کارکنان هم‌بستگی مثبت و معناداری وجود ندارد و در بقیه‌ی ابعاد به صورت دوجه‌دو در سطح اطمینان ۹۹ درصد

هم‌بستگی مثبت و معناداری وجود دارد، به عبارت دیگر تنها یک فرضیه‌ی فرعی از پانزده فرضیه‌ی فرعی تایید نمی‌شود.

فرضیه‌ی دوم: رفتار کارآفرینانه‌ی شرکتی روی عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و مستقیمی می‌گذارد.

یافته‌های مربوط به تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام شاخص‌های رفتار کارآفرینانه‌ی شرکتی با عملکرد سازمانی در جدول شماره (۴) نشان داده شده است. از آنجایی که در رگرسیون گام‌به‌گام، متغیرهای مستقل یکی‌یکی به معادله‌ی رگرسیون اضافه می‌شوند و اگر معنی‌داری در رگرسیون نداشته باشند، از آن حذف می‌شوند. ورود متغیرها براساس ضریب هم‌بستگی انجام می‌شود و چنانچه متغیرها معیار ورود را کسب کنند، در تحلیل باقی می‌مانند و در غیر این صورت، حذف خواهند شد. براساس ضریب هم‌بستگی، ترتیب متغیرهای پیش‌بین در تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام بدین ترتیب است که در ابتدا، ایجاد کسب و کار جدید با عملکرد سازمانی ضریب هم‌بستگی ۰/۷۱۲ دارد و در گام دوم با افزوده شدن نوآوری، میزان ضریب هم‌بستگی به ۰/۷۵۱ رسیده و به میزان ۰/۳۹ به ضریب هم‌بستگی اضافه می‌شود. در مجموع ۵۶/۴ درصد از واریانس عملکرد سازمانی توسط این ۲ متغیر تبیین می‌شود که ۵۰/۶ درصد مربوط به ایجاد کسب و کار جدید و ۵/۸ درصد مربوط به استفاده از نوآوری می‌باشد.

جدول ۴. خلاصه‌ی یافته‌های به دست آمده از تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام برای پیش‌بینی عملکرد سازمانی

متغیرهای وارد شده در تحلیل گام‌به‌گام	ضریب هم‌بستگی چندگانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	آزمون دوربین واتسن
ایجاد کسب و کار جدید	۰,۷۱۲	۰,۵۰۶	۰,۴۹۷	
نوآوری	۰,۷۵۱	۰,۵۶۴	۰,۵۴۷	۱,۸۷۹

همان‌طور که در جدول شماره (۵) مشاهده می‌شود یافته‌های تحلیل واریانس، معناداری

آزمون رگرسیون گام‌به‌گام را برای پیش‌بینی عملکرد سازمانی تایید می‌کند.

جدول ۵. تحلیل واریانس رگرسیون چندگانه به روش گام‌به‌گام برای پیش‌بینی عملکرد سازمانی

منبع تغییرات	جمع مجدورات	میانگین مجدورات	F	sig
رگرسیون	۴۳۵/۷۹۸	۲۱۸/۳۹۹	۲۴۹/۳۴	۰/۰۰۰
باقیمانده	۶۱۷/۷۷۹	۱۱/۶۵۶		
کل	۱۴۱۶/۲۱۴			

جدول ۶. ضرایب استاندارد و غیراستاندارد برای پیش‌بینی عملکرد سازمانی

sig	آماره آزمون	ضرایب استاندارد نشده		متغیرها
		ضرایب استاندارد شده	خطای معیار	
		β	B	مقدار ثابت
۰/۰۰۳	۳/۰۸		۲/۷۳۷	۸/۴۳۲
۰/۰۰۰	۳/۷۲۶	۰/۴۷۵	۰/۱۵۳	۰/۵۶۹
۰/۰۱۱	۲/۶۳۸	۰/۳۳۷	۰/۱۴۲	۰/۳۷۵

و به همین ترتیب در جدول شماره (۶) مشاهده می‌شود که در تحلیل رگرسیون گام به گام نهایی، دو متغیر ایجاد کسب و کار جدید و نوآوری برای پیش‌بینی عملکرد سازمانی وارد معادله‌ی رگرسیون شده‌اند که به ترتیب ایجاد کسب و کار جدید با ضریب استاندارد بتا ۰/۴۷۵ و نوآوری با ضریب استاندارد بتا ۰/۳۳۷، توان پیش‌بینی عملکرد سازمانی را داشته‌اند.

بحث و نتیجه

فرضیه‌ی اصلی این پژوهش بررسی رابطه‌ی اقدامات کارآفرینانه‌ی شرکتی بر روی عملکرد سازمانی می‌باشد که یافته‌ی به دست آمده از آزمون نشان می‌دهد بین رفتار کارآفرینانه‌ی شرکتی و عملکرد سازمانی رابطه‌ی مثبت و معنادار وجود دارد که با یافته‌های پژوهش‌های پیشین در کشورهای در حال توسعه سازگار است، از جمله می‌توان به پژوهش‌های ایمانی‌پور و زیوردار (۱۳۸۷) در ایران، آنتونیک و پرادان (۲۰۰۸) در اسلونی اشاره کرد. البته تفاوت‌هایی در هر یک از این پژوهش‌ها دیده می‌شود از جمله تنوع ابعادی که هر یک از این پژوهشگران در کارهایشان استفاده کرده‌اند، به‌طور مثال ایمانی‌پور و زیوردار (۱۳۸۷) از ساختار منعطف، جو سازمانی اثربخش، فرهنگ پشتیبان و محرک خلاقیت و نوآوری و قابلیت‌ها و انگیزش فردی کارکنان به عنوان ابعاد گرایش به کارآفرینی شرکتی و رضایت‌مندی کارکنان، رضایت‌مندی مشتریان و عملکرد مالی به عنوان ابعاد عملکرد نمایندگی‌ها یاد کرده‌اند. آنتونیک و پرادان (۲۰۰۸) نیز از کسب و کارهای جدید^۱، سرمایه‌گذاری‌های جدید^۱ و نوآوری در محصولات،

1. New businesses

کسب و کار جدید، پی گیری و ورود به مشاغل جدید مرتبط با محصولات و بازارهای فعلی سرمایه گذاری جدید، ایجاد واحدهای شغلی مستقل یا نیمه مستقل جدید، به عنوان ابعاد کارآفرینانه نام بردند و عناصر عملکرد نیز از رشد و سودآوری (مطلق و نسبی) تشکیل شده بود (Antoncic & Prodan, 2008).

با توجه به آزمون هم بستگی که میان ابعاد اقدامات کارآفرینانه‌ی شرکتی و ابعاد عملکرد سازمانی گرفته شد، مشخص شد که تنها بین ریسک پذیری و رضایت مندی کارکنان هم بستگی مثبت و معناداری وجود ندارد که این نتیجه با یافته‌های پژوهش چن و کانگولاه^۲ (۲۰۱۰) مطابقت دارد. از طرفی آنچه که از این نتایج می توان برداشت کرد این است که این نتیجه موید وجود هم بستگی کم میان رضایت مندی کارکنان با سایر ابعاد اقدامات کارآفرینانه‌ی شرکتی می باشد. ابعاد کارآفرینی شرکتی یعنی پیشگامی، نوآوری و بازسازی سازمان با ابعاد عملکرد رابطه مثبت و معناداری دارند. هم چنین میان نوآوری با ابعاد عملکرد رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد که با یافته‌های چن و کانگولاه^۲ (۲۰۱۰) ناسازگار است، آنها در پژوهش شان به این نکته اشاره داشتند که نوآوری تنها با عملکرد بازار رابطه‌ی منفی و معنادار دارد، البته یافته‌ی دیگر آنها درباره‌ی ارتباط مثبت و معنادار پیشگامی با عملکرد مالی، عملکرد نوآورانه و عملکرد بازار یافته‌های این پژوهش، سازگار است (Chen & Cangahuala, 2010). نمره‌ی بالای هم بستگی (۰/۷۳۳) نشان می دهد که هرچه شرکت ها سرمایه گذاری بیش تری روی اقدامات کارآفرینانه داشته باشند، بایستی انتظار بهبود عملکرد آن شرکت ها را داشته باشیم.

نتایج به دست آمده از آزمون رگرسیون نیز بیانگر میزان تاثیر گذاری ابعاد اقدامات کارآفرینانه در عملکرد سازمانی است. براساس آزمون رگرسیون گام به گام مشخص شد که به ترتیب ایجاد کسب و کار جدید و نوآوری بیش ترین تاثیر را در عملکرد سازمانی دارند این نتایج نشان می دهد که سایر ابعاد رفتار کارآفرینانه یعنی ریسک پذیری، پیشگامی

1 . New ventures

2 . Chen&Cangahuala

و بازسازی سازمانی روی عملکرد سازمانی تاثیر معناداری ندارند. این نتایج با یافته‌های وانگ و ژانگ (۲۰۰۹) هم‌خوانی دارد.

پیشنهادها

نتایج این پژوهش بیانگر نکاتی است که در قالب پیشنهادهایی در زیر ارائه می‌شود:

۱. مدیران به‌ویژه مدیران ارشد سازمان‌های دولتی بایستی برنامه‌های کارآفرینانه را سرلوحه‌ی کار خود قرار داده و بستر لازم را برای پیاده‌سازی و تحقق آن در سازمان فراهم کنند و درصدد برطرف کردن موانع ساختاری و فرهنگی که از اقدامات کارآفرینانه و نوآورانه در شرکت جلوگیری می‌کند، باشند.

۲. در این پژوهش تنها به برخی ابعاد کارآفرینی شرکتی و عملکرد پرداخته شده است، توصیه می‌شود در پژوهشی مجزا به سایر ابعاد کارآفرینی شرکتی که برای سنجش عملکرد کارآفرینی شرکتی به کار گرفته می‌شود و در این پژوهش به آنها اشاره‌ای نشده پرداخته شود.

۳. در این پژوهش با توجه به هدف پژوهش تنها به چند شرکت کارآفرین منتخب اشاره شده، از این رو توصیه می‌شود برای درک بهتر تاثیر اقدامات کارآفرینانه بر روی عملکرد شرکت‌ها، شرکت‌های کارآفرینانه‌ی دیگری در حوزه‌های مختلف از استان‌های دیگر به‌طور مثال در سازمان‌های خدماتی بررسی شوند.

۴. در این پژوهش تاثیر عوامل محیطی در رابطه‌ی کارآفرینی شرکتی و عملکرد در نظر گرفته نشده است، توصیه می‌شود پژوهشگران دیگر به بررسی نقش و تاثیر عوامل محیطی از قبیل ساختار سازمانی، راهبرد رقابتی، فرصت فناورانه‌ی صنعتی، شایستگی داخلی سازمان، عدم اطمینان محیطی خارجی در این رابطه بپردازند.

منابع

- ایمانی پور، ن و زیوردار، م (۱۳۸۷). بررسی رابطه‌ی گرایش به کارآفرینی شرکتی و عملکرد. توسعه کارآفرینی، سال اول، شماره ۲، زمستان، صص ۳۴-۱۱.
- حسینی، ح؛ شائمی، ع و حق شناس، ا (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین گرایش به کارآفرینی و عملکرد کسب و کارهای کوچک در شهرستان یزد. اصفهان: دانشگاه اصفهان.
- حق شناس، ا؛ جمشیدیان، م؛ شائمی، ع؛ شاهین، آ و یزدان شناس، م (۲۰۰۸). الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران. فصلنامه‌ی علوم مدیریت ایران، سال دوم، صص ۷۸-۳۱.
- صمدآقایی، ج (۱۳۷۸). سازمان‌های کارآفرین. تهران: مرکز انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- لاجیمی، ح (۱۳۸۶). بررسی تاثیر اعمال کارآفرینی بر عملکرد سازمانی و مزیت رقابتی. چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات (ص ۱). تهران: مرجع دانش.
- مقیمی، س. م (۱۳۸۴). کارآفرینی در سازمان‌های دولتی. تهران: نشر فراندیش.
- ناهید، م (۱۳۸۸). چیستی و چرایی کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی در یک نگاه. بررسی‌های بازرگانی، سال دوم، شماره ۲، صص ۵۸-۳۹.
- Antonic, B., & Hisrich, R. D. (2004). "Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation". *Journal of Management Development*, 23, 518-550.
- Antonic, B., & Prodan, I. (2008). "Alliances, corporate technological entrepreneurship and firm performance: Testing a model on manufacturing firms". *Technovation*, 28, 257-265.
- Antonic, B., & Scarlat, C. (2005). "Corporate entrepreneurship and organizational performance: a comparison between slovenia and romania". *Proceedings of the 6th International Conference of the Faculty of Management Koper* (pp. 72-89). Slovenia: Managing the Process of Globalisation in New and Upcoming EU Members .
- Azulay, I., Lerne, M., & Tishler, A. (2001). "Converting military technology through corporate entrepreneurship". *Research Policy*, 31, 419-435.

- Chao, & Yim-Teo. (2004). "Corporate Entrepreneurial Behavior of Latecomer Technology Firms". *International Engineering Management*, 689-693.
- Chen, j., Zhu, Z., & Anquan, W. (2005). "A system model for corporate entrepreneurship". *International Journal of Manpower*, 26, 529-543.
- Chen, M. h., & Cangahuala. (2010). "Corporate Entrepreneurship Environment and Organizational Performance in Technology Manufacturing Sector". *IEEE*, 22(3),11-32.
- Dimitratos, P., Lioukas, S., & Carter, S. (2004). "The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment". *International Business Review*, 13, 19-41.
- Entrialgo, M., Fernandez, E., & Vazquez, C. J. (2000). "Linking entrepreneurship and strategic management: evidence from Spanish". *Technovation*, 20, 427-436.
- Erasmus, P., & Scheepers, R. (2008). "The Relationship Between Entrepreneurial Intensity and Shareholder Value Creation". *Managing Global Transitions*, 6(3), 229–256.
- Fox, J. M. (2005). *Organizational Entrepreneurship and the Organizational Performance Linkage*. The Ohio State University.
- Heinonen, J., & Korvela, K. (2003). "How about Measuring Intrapreneurship?". *Turku School of Economics and Business Administration*, 8(4), 1-18.
- Hill, M. E. (2003). *The Development of an Instrument to Measure Intrapreneurship: Entrepreneurship within the Corporate Setting*. Gotenberg, Rhodes University.
- Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2001). "Intrapreneurship:construct refinement and cross-cultural validation". *Journal of Business Venturing*, 16, 495–52.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale". *Journal of Business Venturing*, 17, 253–273.
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (2008). "Strategic orientations of born globals—Do they really matter?". *Journal of World Business*, 43, 158–170.
- Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. (2008). "A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship". *Int Entrep Manag*(4), 295–313.
- Mezias, S. J., & Kuperman, J. C. (2000). "The community dynamics of entrepreneurship:the birth of the american film industry". *Journal of*

- Business Venturing*, 16, 209–233.
- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (2003). " Business performance and dimensions of strategic orientation". *Journal of Business Research*, 56, 163– 176.
- Peng, X., Ni, X., & Yao, C. (2008). " The Influence of Governance Form on the Utility of Corporate Technological Entrepreneurship Activities- An Empirical Studies on Chinese Bio-Pharmaceutical Industry". *the 2008 IEEE ICMIT* (pp. 576-581). IEEE.
- Sarkar, M., Echambady, R., & Harrison, J. S. (2001). " Alliance entrepreneurship and firm market performance". *Strategic Management Journal*, 701-711.
- Verheul, I., Uhlane, L. r., & Thurik, R. (2005). " Business accomplishments, gender and entrepreneurial self-image". *Journal of Business Venturing*, 20, 483–518.
- Wang, Y., & Zhang, X. (2009). "Operationalization of corporate entrepreneurship and its performance implications in China (An empirical study)". *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 1, 8-20.
- Wang, Y., Zhang, X., Shi, G., Dong, Y., & Yao, Z. (2006). A Moderated Model of Corporate Entrepreneurship and Market Performance: a Chinese Study.
- Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). "Linking Entrepreneurship and Economic Growth". *Small Business Economics*(13), 27-55.
- Zahra, S. (1993). " Enviornment,Corporate Entrepreneurship,And financial performance:Ataxonomic approach". *Journal of Business Venturing*, 8, 319-340 .
- Zhang, Z., Wan, D., & Jia, M. (2008). "Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship the mediating role of organization citizenship behaviour". *Journal of High technology Management Research*, 19,128-138.