

## تبیین رابطه گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی با میانجی تبادلات اجتماعی از منظر عدالت سازمانی

محمد ابراهیم سنجقی<sup>۱\*</sup> - پرزو فرهی بوزنجانی<sup>۲</sup>  
ایمان ظهوریان نادعلی<sup>۳</sup> - حمید درودی<sup>۴</sup>

۱. دانشیار دانشگاه مالک اشتر

۲. دانشیار دانشگاه امام حسین (ع)

۳ و ۴. کارشناسی ارشد MBA دانشگاه مالک اشتر

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۰/۲، تاریخ تصویب: ۱۳۹۲/۳/۶)

### چکیده

در عصر حاضر شرایط محیط به گونه‌ای است که دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی را به سمت بهبود عملکرد و خوداتکایی مالی سوق می‌دهد. هدف از این مقاله بررسی تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی با متغیر میانجی عدالت سازمانی پژوهشگر و مراکز پژوهشی دولتی مستقر در شهر تهران می‌باشد. این تحقیق از نظر ماهیت و روش توصیفی-همبستگی و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه‌ی آماری تحقیق شامل ۵۰۰ نفر از محققان شاغل بوده که با محاسبه‌ی فرمول کوکران حجم نمونه‌ای برابر ۲۰۸ نفر برای پاسخ‌گویی به پرسش‌نامه‌ی تحقیق به دست آمد. به منظور روایی پرسش‌نامه از روایی محتوایی و برای پایایی آن از آلفای کرونباخ استفاده شد. آزمون فرضیات تحقیق و مدل تحلیل مسیر آن براساس روش مدلیابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل انجام شد. نتایج نشان می‌دهد که رابطه‌ی بین عدالت و عملکرد سازمانی ۰/۹۲ است که نشان می‌دهد ارتباط مستقیم و به شدت قوی بین عدالت و عملکرد سازمانی وجود دارد؛ همچنین رابطه‌ی مستقیم و قوی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی با مقدار (۰/۸۸) وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: گرایش کارآفرینانه، عملکرد سازمانی، عدالت سازمانی، نظریه‌ی تبادلات اجتماعی

## مقدمه

در طول دهه‌ی گذشته تغییرات چشمگیری در شیوه‌ی برخورد دولت‌ها با مؤسسات پژوهشی و دانشگاه‌ها رخ داده است. مقامات دولتی دیگر پذیرای فرایندها و شیوه‌های سنتی اداره‌ی این مؤسسات نبوده و یک الزام رو به رشد اجتماعی وجود دارد که از مراکز پژوهشی و دانشگاه‌ها می‌خواهد تا جوابگوی نیازهای اقتصادی ملی و درخواست‌های جدید دولتی برای افزایش کارایی باشند. کاهش بودجه و افزایش فشار برای توسعه‌ی خدمات، توجه این مؤسسات را به بهبود عملکرد خود جلب کرده است (Salaran & Maritz, 2009).

در این محیط، دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی ناچار هستند کارآفرینانه و تجاری عمل کنند. در برابر کاهش بودجه‌های دولتی برای پژوهش‌ها و آموزش و با در نظر داشتن موقعیت‌های خاص مالی در بسیاری از کشورها، این مؤسسات باید در پی منابع مالی جایگزین برای تأمین نیازهای خود باشند.

دورنمای تشدید رقابت در قرن جدید نیاز کارآفرین بودن سازمان‌ها را تقویت می‌کند (Hamel, 2000). محققان کارآفرینی سعی کرده‌اند با تحقیق درباره‌ی گرایش‌های کارآفرینانه‌ی شرکت‌ها، عملکرد آنها را تشریح کنند (Li et al., 2009). گرایش کارآفرینانه به گرایش راهبردی شرکت در رسوخ جنبه‌های کارآفرینانه‌ی خاصی به سبک، روش و رویه‌های تصمیم‌گیری اشاره دارد (Wiklund, & Shepherd, 2003).

از زمان شومپتر<sup>۱</sup> (۱۹۴۹) اجماعی میان پژوهشگران پدید آمده است که کارآفرینی عامل کلیدی کارایی اقتصادی شرکتی، منطقه‌ای و ملی می‌باشد (Tajeddini & Mueller, 2012). با چند استثنا، شواهد تجربی نشان می‌دهند که گرایش کارآفرینانه به بهبود عملکرد، رشد و بقای سازمان می‌انجامد (به‌عنوان نمونه ر.ک. به: Rauch et.al., 2009؛ Wiklund & Shepherd, 2005).

---

1 Schumpeter

همبستگی بین گرایش کارآفرینانه‌ی سازمان و عملکرد آن به‌طور گسترده هم از نظر مفهومی (Covin & Slevin, 1991؛ Lumpkin & Dess, 1996) و هم از نظر تجربی (Lumpkin & Dess, 2001؛ Covin & Slevin, 1989؛ Wiklund & Shepherd, 2005) بحث شده است، اما نتایج مطالعات تجربی چندان با یکدیگر هم‌خوانی ندارد (Li et al., 2009).

برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که با در نظر گرفتن متغیرهای میانجی، بهتر می‌توان رابطه‌ی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمان را تشریح کرد (Lyon, et al., 2000). همان‌گونه که ویکلونند و شفرود (۲۰۰۳) توضیح داده‌اند با اینکه محققان گرایش کارآفرینانه، هم اثر مستقل این گرایش بر عملکرد (Wiklund & Shepherd, 2003) و هم اثر وابسته به همراه متغیرهای محیط خارجی (Covin & Slevin, 1989) را بررسی کرده‌اند، در عین حال براساس نظر لامپکین و دس (۱۹۹۶)، نقش میانجی‌گرانه‌ی متغیرهای داخلی سازمان در تبیین رابطه‌ی بیان‌شده را نادیده گرفته‌اند.

درباره‌ی رابطه‌ی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی، سؤالات بسیاری همچنان بی‌پاسخ مانده است و کمبود شدیدی در حوزه‌ی پژوهش‌های تجربی درباره‌ی متغیرهای میانجی بین این دو متغیر احساس می‌شود. بنابراین هدف اصلی این مقاله بررسی رابطه‌ی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی با متغیر میانجی عدالت سازمانی می‌باشد.

## مبانی نظری و پیشینه‌ی تحقیق

### عملکرد سازمانی

امروزه در فضای رقابتی، کسب و کارها در تلاش هستند تا با ایجاد مزیت رقابتی پایدار از طریق ارتقای عملکرد سازمانی رونق یابند و خود را با تغییرات انطباق دهند. اگرچه شاخص‌های مالی چندان با اهداف راهبردی و بلندمدت کسب و کار همبستگی ندارند و نمی‌توانند در شرایط حاد رقابتی، مزیتی برای سازمان‌ها ایجاد کنند. اما بیشتر مطالعات گذشته در زمینه‌ی عملکرد سازمانی بر مبنای عملکرد مالی بوده‌اند. با توجه به اینکه اندازه‌گیری عملکرد سازمانی بدون در نظر گرفتن اهداف سازمانی غیرممکن است، در

سال ۱۹۹۴ مؤسسه‌ی حسابداران خبره‌ی آمریکا<sup>۱</sup> پیشنهاد کرد که شاخص‌های عملکردی، شامل اطلاعات غیرمالی نیز باشند، این اطلاعات می‌توانند سرمایه‌ی فکری بوده و پاسخگویی اجتماعی را منعکس کنند.

یوکل<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) برای اندازه‌گیری عملکرد سازمانی، سه بُعد پیشنهاد می‌کند که شامل بازدهی، انطباق‌پذیری و سرمایه‌ی انسانی است. او با مرور ادبیات در این زمینه، نتیجه می‌گیرد که عملکرد سازمانی وابسته به بازدهی فرایندهای داخلی، و انطباق‌پذیری به موقع در برابر فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی می‌باشد. منظور از بازدهی میزانی است که سازمان هزینه‌ی افراد و منابع را برای انجام عملیات ضروری کاهش می‌دهد (Yukl, 2008). بازدهی تحت تأثیر قابلیت اطمینان فرایندها هم می‌باشد، که در واقع میزان اجرای فرایندهای کاری بدون تأخیر، خطا یا حادثه است. انطباق‌پذیری بُعد دیگر عامل تعیین‌کننده‌ی عملکرد بوده و خود وابسته به اطلاع به موقع از فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی می‌باشد. انطباق‌پذیری با یادگیری سازمانی درباره‌ی راه‌های اثرگذار برخورد با فرصت‌ها و تهدیدها و استفاده‌ی بهینه از شایستگی‌های کلیدی سازمان بوده و همچنین دسترس‌پذیری منابع اضافی قابل استفاده در ابتکارات جدید تسهیل می‌شود. سرمایه‌ی انسانی هم میزانی است که اعضای سازمان مهارت و انگیزه‌ی لازم برای انجام اثرگذار کارها را دارند. سرمایه‌ی انسانی شامل منابع انسانی و روابط انسانی می‌شود. منابع انسانی دربرگیرنده‌ی مهارت‌ها و تجربیات مربوط به وظیفه‌ی اعضای سازمان بوده و روابط انسانی تعهد سازمانی، هویت‌گیری از سازمان، اعتماد متقابل و تعاون و خوش‌بینی به آینده را شامل می‌شود (Yukl, 2008).

### گرایش کارآفرینانه

میلر (۱۹۸۳) به‌عنوان یک پیشرو در توسعه‌ی مفاهیم گرایش کارآفرینانه شناخته می‌شود. او سازمان کارآفرین را این‌گونه تشریح می‌کند "شرکتی که درگیر نوآوری در

1 American Institute of Certified Public Accountants

2 Yukl

زمینه‌ی محصول بازار باشد، مشارکت‌های همراه با ریسک را بپذیرد و با پیشگامی در نوآوری از رقبا پیشی گیرد". این توصیف شرکت کارآفرین، اساس ابعاد گرایش کارآفرینانه را شکل می‌دهد. کووین و اسلویین (۱۹۹۱) نقش این ابعاد را روشن کردند و آنها را به‌خوبی با افزایش عملکرد سازمانی ارتباط دادند. لامپکین و دس (۱۹۹۶) مفهوم گرایش کارآفرینانه را گسترش دادند. آنها درباره‌ی اینکه رفتارهای پیشگامی شرکت و پشتکار رقابتی آن، دو بُعد مجزا از گرایش کارآفرینانه هستند، بحث کردند. برخی دیگر از محققان ابعاد دیگری را نیز مورد استفاده قرار دادند؛ اما در این تحقیق سه بُعد نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی مورد نظر میلر (۱۹۸۳) به‌عنوان ابعاد گرایش کارآفرینانه ارایه شده است.

### نوآوری

شومپتر (۱۹۳۶ و ۱۹۴۲) اولین اقتصاددانی بود که از نوآوری به‌عنوان موتور رشد اقتصادی یاد کرد (Hitt et. al., 2001). همیل<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) هم به این نتیجه رسید که مهم‌ترین بخش راهبرد شرکت، نوآوری می‌باشد. نوآور بودن از اصلی‌ترین مشخصات سازمان‌های کارآفرین بوده و برای انعکاس میزان حمایت سازمان از فعالیت‌های کارآفرینی استفاده می‌شود. این اهمیت به حدی است که کووین و مایلز<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) اظهار کرده‌اند که کارآفرینی بدون نوآوری وجود ندارد. دمانپور و ویسچنفسکی<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) نوآوری سازمانی را این‌گونه تعریف کرده‌اند: "ایجاد و استفاده از ایده‌ها یا رفتارهای جدید در سازمان". ایده‌ی جدید می‌تواند محصول یا خدمتی جدید، یا روشی در ساخت (نوآوری فنی)، یا یک نظام سازمانی نوین باشد (Tajeddini & Mueller, 2012).

### ریسک‌پذیری

همواره به ریسک‌پذیری به‌عنوان مشخصه‌ی اصلی کارآفرینی توجه شده است؛ قدمت

1 Hamel (2000 in Hitt et al., 2001)

2 Covin & Miles

3 Damanpour, & Wischnevsky

این توجه از زمان کانتیلون<sup>۱</sup> نویسنده‌ی فرانسوی بوده و در سال ۱۷۳۴ از اصطلاح کارآفرینی استفاده کرده است (Lumpkin & Dess, 1996; Ağca et al., 2012). به بیان دیگر سازمانی که گرایش کارآفرینانه داشته باشد در ورای محاسبه‌ی میزان ریسک فرصت‌ها، بیشتر مایل به توجه و تلاش برای دستیابی به آنها می‌باشد (Wiklund & Shepherd, 2003). بنابراین ریسک‌پذیری به معنی اشتیاق برای سرمایه‌گذاری در طرح‌هایی با نتایج نامعین (Wiklund & Shepherd, 2012; Tajeddini & Mueller, 2012)، در بستر تصمیم‌گیری نامطمئن (Koh, 1996)، با احتمال قابل توجه شکست‌های پرهزینه (Merlo & Auh, 2009)، ارایه‌ی تعهدات سنگین و پرخطر (Covin & Slevin, 1991)، یا متعهد شدن به استفاده از فناوری‌های تأیید نشده (Lumpkin & Dess, 1996) است.

### پیشگامی

ونکاترامن<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) از پیشگامی به‌عنوان جزء مهمی از کارآفرینی نام می‌برد. محققان مختلف، تعاریف متفاوتی از پیشگامی ارائه کرده‌اند. براساس نظر لامپکین و دس (۱۹۹۶) بر اهمیت پیش‌قراول بودن از زمان شومپتر (۱۹۴۹) در فرایندهای کارآفرینی به تناوب تأکید شده است. در پایش محیط و شناخت فرصت‌ها، سازمان‌های پیشگام برای بررسی کامل محیط به‌منظور تشخیص و بازشناسی فرصت‌های پنهان، انگیزه‌ی بیشتری از دیگر شرکت‌ها دارند (Lumpkin & Dess, 1996; Keh et al., 2007). رفتار نوآورانه و ریسک‌پذیر اصولاً به‌تبع پیشگامی به جلو رانده می‌شوند. به بیانی دیگر پیشگامی عامل اساسی در فعال‌سازی و تشویق ابعاد دیگر گرایش کارآفرینانه است. وقتی سازمان به‌دلیل رفتارهای پیشگامانه‌ی خود، سطح بالایی از فرصت‌های بازار را درمی‌یابد، برای بهره‌برداری از این فرصت‌ها، رفتارهای نوآورانه از خود بروز می‌دهد و بیشتر متوسل به رفتارهای ریسک‌پذیر می‌شود.

1 Cantillon

2 Venkatraman

به عبارتی پیشگام بودن در درجه‌ی اول یعنی در معرفی محصول، خدمت یا روش مدیریت جدید اولین بودن (Tajeddini & Mueller, 2012) و در درجه‌ی دوم، رهبر و پیشرو بودن در آن زمینه است (Merlo & Auh, 2009؛ Tajeddini & Mueller, 2012). لازمه‌ی وجود این صفت داشتن ابتکار در پیش‌بینی فرصت‌های جدید (Tajeddini & Mueller, 2012؛ Lumpkin & Dess, 1996) و تقاضای آینده، برای خلق تغییر و شکل‌دهی به محیط می‌باشد (Lumpkin & Dess, 2001؛ Venkatraman, 1989).

### گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی

همان‌طور که در مقدمه بیان شد، همبستگی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی در پژوهش‌های متعددی بررسی شده است (Zainol & Ayadurai, 2011). لی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) به مطالعاتی اشاره کرده‌اند که گرایش کارآفرینانه، به سازمان‌های کوچک-سازمان‌هایی تازه تأسیس- این توان را می‌دهد تا از رقبای خود کارا تر باشند و عملکرد سازمان خود را بهبود ببخشند. در پژوهشی که روی بیش از ۵۰ مطالعه‌ی کاربردی انجام شد و ۱۴۰۰۰ سازمان را دربر می‌گرفت، مشخص شد که بین گرایش کارآفرینانه‌ی سازمان با عملکرد سازمانی رابطه‌ی مثبت و شدیدی وجود دارد (Rauch et. al., 2009). در مطالعه‌ای در کانادا نیز رابطه‌ی مثبت گرایش کارآفرینانه بر عملکرد در دانشگاه‌ها نشان داده شده است (Todorovic, 2005).

بنابراین، می‌توان فرضیه‌ی اول را به این صورت بیان کرد که «بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی مراکز پژوهشی دانشگاهی تأثیر معنی‌داری وجود دارد».

### تبادلات اجتماعی درون سازمانی

هومانس در سال ۱۹۵۸ مفهوم رفتار اجتماعی براساس تبادل را ارایه کرد. تبادل محدود به مادیات نمی‌شود و برای ارزش‌های نمادین همانند تأیید و منزلت نیز قابل استفاده است. نوشته‌های او رشته‌های علمی مختلفی را به هم ارتباط داد و منشأ نظریه‌های مختلفی

1 Li, et al.

درباره‌ی تبادلات اجتماعی شد (Cropanzano & Mitchell, 2005).

بلا<sup>۱</sup> (۱۹۶۴) در کتاب "تبادل و قدرت در زندگی اجتماعی" اشاره می‌کند که اصول پایه‌ای مفهوم تبادل را می‌توان به اختصار این‌گونه بیان کرد که وقتی فردی خدمت ارزشمندی برای دیگری انجام می‌دهد، او را متعهد به انجام کاری برای جبران آن خدمت می‌کند که نوع، حدود و دیگر مشخصات این کار به‌طور دقیق مشخص نشده است اما به صلاحدید فرد اول بوده و فرد دوم برای رفع این تعهد باید آن را انجام دهد. اگر هر دو طرف آنچه را که از دیگری دریافت می‌کنند ارزشمند بدانند، هر دو تمایل دارند برای تشویق طرف دیگر به ادامه‌ی این تبادلات و جلوگیری از بدهکاری به طرف مقابل، خدمات خود را افزایش دهند.

دی کلرک و همکارانش (۲۰۱۰) نقش اعتماد و عدالت رویه‌ای بین مدیران بخشی و تعهد آنان به سازمان را به‌عنوان ابعاد تبادلات اجتماعی در شکل‌گیری رابطه‌ی گرایش کارآفرینانه و عملکرد در سازمان، آزمودند و تأثیرات میانجی‌گری مثبت متعددی را یافتند که از آن جمله می‌توان به رابطه‌ی قوی‌تر این دو در سطوح بالاتری از عدالت رویه‌ای، اعتماد و تعهد سازمانی اشاره کرد. این مقاله به‌دنبال بررسی اثر میانجی‌کنش عدالت بر رابطه‌ی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی است.

### عدالت

دانشمندان علوم اجتماعی در سالیان متمادی دریافته‌اند که عدالت به‌عنوان الزام اصلی برای کارکرد اثرگذار سازمان و رضایت شغلی کارکنان آن، اهمیت بالایی دارد (Lambert, 2003). عدالت سازمانی می‌تواند گستره‌ی وسیعی از رفتارهای کارمند را توضیح دهد. مرور ادبیات هم نشان می‌دهد که عملکرد سازمانی با تعدادی از خروجی‌های شغل در ارتباط بوده و عدالت سازمانی هم از جمله متغیرهایی است که با این خروجی‌ها ارتباط دارد (Altaf et al., 2011) و اینکه پژوهش‌های عدالت سازمانی، می‌تواند

1 Blau



به صورت بالقوه علت و ریشه‌ی بسیاری از متغیرهای رفتار سازمانی را توضیح دهد (Moorman, 1991). ادبیات رفتار سازمانی نیز به عدالت سازمانی توجه شایانی کرده و پژوهش‌های گسترده‌ای در این زمینه انجام شده است (Colquitt, 2001). نظریه‌ی عدالت سازمانی با طبقه‌بندی دیدگاه‌های کارمندان در مورد جبرانی‌های خود و دیگران، بر ادراکات آنان از انصاف و عدالت در سازمان‌ها متمرکز شده‌اند. اصطلاح عدالت سازمانی به میزانی که کارمندان در محیط کار خود فرایندها، تعاملات و خروجی‌ها را منصفانه بدانند، اطلاق می‌شود (Chenhall, 2003). این ادراک می‌تواند رفتار و منش کارمندان را تحت تأثیر قرار دهد و در نتیجه بر عملکرد آنها و موفقیت سازمان اثرگذار باشد (Baldwin, 2006).

در ادبیات، سه نوع عدالت سازمانی شناخته شده است. میزان درک شده‌ی عادلانه بودن نتایج به دست آمده از تصمیمات گرفته شده و توزیع منابع در سازمان، عدالت توزیعی را شکل می‌دهد (Homans, 1961; Leventhal, 1976). منصفانه و عادلانه بودن فرایندهای استفاده شده برای رسیدن به این تصمیمات، پایه‌ی تشکیل عدالت رویه‌ای (Thibaut & Walker, 1975) و درک کارمندان از انصاف در نحوه‌ی برخورد و رفتار با ایشان در زمان پیاده‌سازی فرایندها، شکل دهنده‌ی عدالت تعاملی است (Bies & Moag, 1986).

عدالت به عنوان پایه‌ی اساسی تداوم ارتباط در یک تبادل اجتماعی شناخته می‌شود (Lind et al., 1993). هنگامی که فرد از عادلانه بودن توزیع، فرایندها و منش و رفتارها مطمئن باشد، در پاسخ سعی می‌کند رفتارهایی از خود بروز دهد تا تعامل او با سازمان به همین منوال ادامه یابد و میزان تبادلات اجتماعی گسترش یافته و هردو طرف تبادل، منتفع شوند. به بیان دیگر عدالت درک شده‌ی سازمانی با تعدادی از رفتارهای سودمند کارمندان در سازمان در ارتباط بوده (Conlon et al., 2005) و آنها نیز به سازمان در بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه کمک می‌کنند.

در کل عدالت سازمانی با روان‌سازی تشکیلات اجتماعی سازمان از راه‌های متعددی منجر به بهبود عملکرد سازمان می‌شود (Choudhry et al., 2011). وقتی افراد باور کنند که با آنها با انصاف رفتار می‌شود، نسبت به کار و نتایج آن و سرپرستانشان، رفتارهای مثبت

بیشتری از خود بروز می‌دهند (Moorman, 1991). وجود عدالت در سازمان باعث انگیزش کارمندان (Ranjbar, 2012) و مشغولیت و دغدغه‌ی کاری در ایشان شده (Purcell, 2012) و سطح همکاری‌های داوطلبانه را افزایش می‌دهد (Ibragimova, et al., 2012) و بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد (Sieger et al., 2011؛ Altaf et al., 2011). طبق نظر ون‌دن‌باس و لیند<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، عدالت سازمانی سازوکار مناسبی برای برخورد با شرایط نامطمئن متعدد است. هر یک از این رفتارها و نتایج به نوعی به تقویت نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی سازمان کمک می‌کنند و از این طریق عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشند.

با توجه به مباحث مطرح شده فرضیه‌ی دوم مربوط به عدالت سازمانی بوده و عبارت است از: «بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی با متغیر میانجی عدالت سازمانی در مراکز پژوهشی دانشگاهی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.» در مروری که شورت و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در ۷۲ تحقیق تجربی حوزه‌ی ادبیات گرایش کارآفرینانه انجام داده‌اند، از بین پژوهش‌های یادشده، فقط در دو پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. در این پژوهش نیز از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمودن فرضیه‌های تحقیق استفاده شد.

## روش‌شناسی

این تحقیق از نظر ماهیت و روش توصیفی-همبستگی و از نظر هدف، کاربردی است. در این پژوهش به منظور ارزیابی کمی روابط میان متغیرهای مدل مفهومی از پرسش‌نامه‌ای استاندارد استفاده شد. پاسخ‌دهندگان از میان کارکنان سازمان‌های مربوطه و به‌طور تصادفی انتخاب شده بودند. روایی سؤالات این پرسش‌نامه به روش روایی محتوایی و توسط اساتید محترم دانشگاه‌های شهر تهران (به‌عنوان نمونه دانشگاه تهران، صنعتی مالک اشتر، علامه طباطبایی و...) انجام شده است. برای سنجش پایایی پرسش‌نامه نیز آلفای کرونباخ هر یک

1 Van Den Bos & Lind

2 Short, et al.

از متغیرها با استفاده از نرم‌افزار SPSS.19<sup>۱</sup> محاسبه شد.

جامعه‌ی آماری این تحقیق، پژوهشکده‌ها و مراکز پژوهشی می‌باشد. بدین منظور در ۲۵ مرکز پژوهشی و پژوهشکده‌ی دانشگاهی وابسته به سازمان‌های دولتی منتخب و مستقر در تهران، ۲۸۵ پرسش‌نامه توزیع شد. تعداد محققان این سازمان‌ها حدود ۵۰۰ نفر بودند و طبق محاسبه‌ی فرمول کوکران ۲۱۸ پرسش‌نامه برای نمونه کفایت می‌کرد، اما برای حصول اطمینان، ۲۸۵ پرسش‌نامه توزیع شد. در این تحقیق از ۲۸۵ پرسش‌نامه‌ی توزیع شده ۲۱۹ عدد بازگشت (نرخ بازگشت: ۷۶ درصد) که ۲۰۸ عدد آنها قابل استفاده بود. برای سنجش شاخص عملکرد سازمانی از پرسش‌نامه‌ی سنجشی و همکاران (۲۰۱۲) استفاده شده است که آلفای کرونباخ آن ۰/۸۲ می‌باشد.

برای سنجش شاخص گرایش کارآفرینانه، از پرسش‌نامه‌ی بوئهم<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) به‌منظور انجام تحقیق در سازمان‌های پژوهشی استفاده شد. برای اطمینان از اعتبار این پرسش‌نامه، اعتبارسنجی مجددی انجام شد که آلفای کرونباخ شاخص گرایش کارآفرینانه ۰/۹۱ به‌دست آمد. برای سؤالات عدالت سازمانی از پرسش‌نامه‌ی سنجشی و همکاران (۱۳۹۰) استفاده شد. که آلفای کرونباخ ۰/۸۹ دارد.

## یافته‌ها

مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه بدین شرح است که ۵۵ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۴۵ درصد زن بودند، ۳۸ درصد سابقه‌ی کاری زیر ۵ سال، ۱۹ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۰ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۲۲ درصد بالای ۱۵ سال سابقه‌ی کار دارند. از نظر سنی نیز ۲۵ درصد زیر ۳۰ سال، ۲۳ درصد بین ۳۰ تا ۳۵ سال، ۲۷ درصد بین ۳۵ تا ۴۰ سال و ۲۵ درصد هم بالای ۴۰ سال بوده‌اند. از نظر میزان تحصیلات ۳ درصد کاردانی، ۲۳ درصد کارشناسی، ۵۰ درصد کارشناسی ارشد و ۲۴ درصد مدرک دکتری دارند.

1 SPSS

2 Boehm

جدول ۱. ماتریس ضریب همبستگی پیرسون\*\*

عملکرد سازمانی	عدالت سازمانی	گرایش کارآفرینانه	سرمایه انسانی	انطباق پذیری	بازدهی	عدالت تعاملی	عدالت رویه‌ای	عدالت توزیعی	پیشگامی	ریسک پذیری	نوآوری
											۰/۱۷*
										۰/۱۲	۰/۷۸
									۰/۱۱	۰/۷۴	۰/۸۰
								۰/۱۲	۰/۴۶	۰/۵۵	۰/۵۹
							۰/۷۱	۰/۷۲	۰/۵۰	۰/۵۶	۰/۶۱
						۰/۱۲	۰/۶۴	۰/۶۹	۰/۵۶	۰/۴۷	۰/۶۳
					۰/۶۴	۰/۴۵	۰/۳۲	۰/۳۸	۰/۵۱	۰/۴۸	۰/۵۷
				۰/۷۱	۰/۶۴	۰/۵۰	۰/۴۳	۰/۴۶	۰/۷۰	۰/۶۸	۰/۷۲
			۰/۷۱	۰/۶۱	۰/۵۷	۰/۵۶	۰/۶۰	۰/۵۲	۰/۵۵	۰/۵۹	۰/۶۶
		۰/۹۱	۰/۶۵	۰/۷۶	۰/۵۶	۰/۶۰	۰/۶۰	۰/۵۸	۰/۹۲	۰/۹۱	۰/۹۴
	۰/۱۹	۰/۶۷	۰/۶۳	۰/۵۲	۰/۴۳	۰/۴۶	۰/۵۰	۰/۹۰	۰/۵۷	۰/۵۹	۰/۶۹
۰/۱۲	۰/۶۲	۰/۷۷	۰/۸۵	۰/۸۸	۰/۸۵	۰/۵۸	۰/۵۳	۰/۵۳	۰/۶۹	۰/۶۸	۰/۷۶

\* اعداد روی قطر جدول نشان دهنده‌ی میزان پایایی ابزار با استفاده از روش آلفای کرونباخ هستند.

\*\* رابطه‌ی معنادار در سطح ۰/۰۱ برای همه‌ی ضرایب.

در گام اول و به منظور ارزیابی میزان همبستگی میان شاخص‌های پژوهش از روش ضریب همبستگی پیرسون<sup>۱</sup> استفاده شد. نتایج این تحلیل که در جدول شماره (۱) بیان شده به روشنی نشان می‌دهد که بین متغیرهای شاخص عدالت سازمانی با عملکرد سازمانی همبستگی با شدت متوسط وجود دارد. از سویی متغیر عدالت توزیعی و رویه‌ای با عملکرد سازمانی ضریب همبستگی به مقدار ۰/۵۳ داشته و از سوی دیگر نیز عدالت تعاملی با عملکرد ضریب همبستگی به مقدار ۰/۵۸ دارد. این در حالی است که میزان همبستگی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد به مقدار ۰/۸۵ بوده که نشان می‌دهد همبستگی قوی و مثبت می‌باشد.

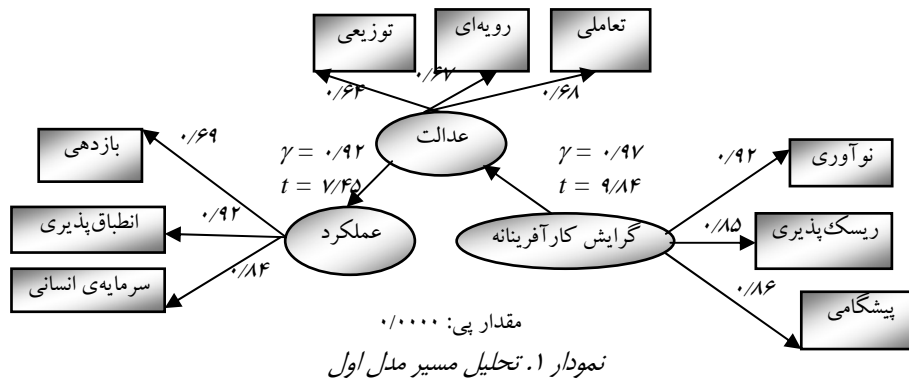
در گام دوم به تحلیل مسیر مدل مفهومی پژوهش، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۲</sup> با استفاده از نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۸ پرداخته شد. در این راستا و به منظور

1 Pearson Coefficients

2 Structural Equation Modeling (SEM)

بررسی دقیق اثر میانجی‌گری شاخص عدالت سازمانی بر رابطه‌ی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی دو مدل طراحی شد.

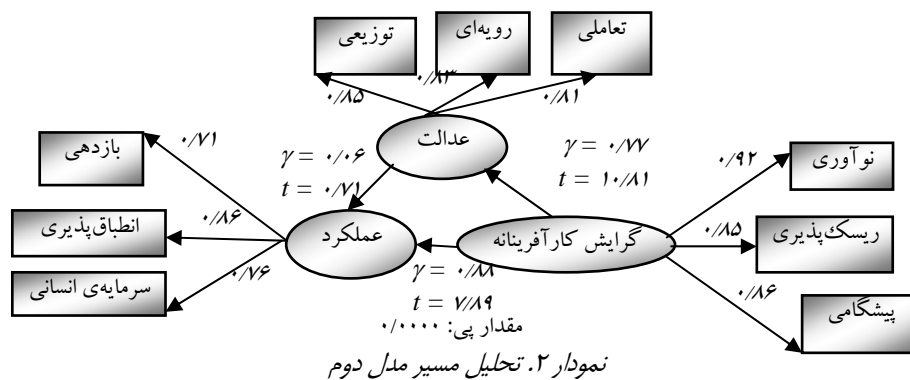
در مدل اول که نتایج آن در نمودار شماره (۱) آمده، رابطه‌ی میان گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی به‌طور کامل از طریق شاخص عدالت سازمانی معرفی شده است.



نتایج تحلیل مسیر مدل اول (P-Value: ۰/۰۰۰۰) نشان می‌دهد که شاخص عدالت سازمانی به‌خوبی در رابطه‌ی میان گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی نقش میانجی‌گری ایفا می‌کند. در این مدل، نقش میانجی‌گری شاخص عدالت سازمانی در رابطه‌ی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی مدنظر قرار گرفته است. رابطه‌ی بین گرایش کارآفرینانه و عدالت سازمانی به میزان ۰/۹۷ و رابطه‌ی بین عدالت و عملکرد سازمانی ۰/۹۲ که نشانگر، ارتباط مستقیم و با شدت عالی بین عدالت و عملکرد سازمانی وجود دارد. همچنین فرضیه‌ی دوم با توجه به مقدار ۷/۴۵ که بیشتر از مقدار (۱/۹۶) می‌باشد، تایید می‌شود، این مدل شاخص‌های برازش به‌نسبت خوبی با توجه به مقدار (۰/۰۹) داشته و می‌توان چنین گفت که مدل مذکور نیکویی برازش بالایی دارد. شاخص‌های برازش را می‌توان در جدول شماره (۲) دید.

نتایج مربوط به تحلیل مسیر مدل دوم در نمودار شماره (۲) نشان می‌دهد که این مدل، نیکویی برازش به‌نسبت خوبی داشته و در جدول شماره (۲) نتایج مربوط به شاخص‌های

برازش آن نیز نشان داده شده‌اند. بنابر نتایج تحلیل مسیر مدل دوم، رابطه‌ی عدالت سازمانی بر عملکرد سازمانی با مقدار (۰/۰۶) بوده و رابطه‌ی ضعیف دارد و همچنین به دلیل اینکه از مقدار معناداری کمتر است ( $۱/۹۶ < ۰/۷۱$ )، رابطه‌ی معناداری وجود ندارد، اما بین گرایش‌های کارآفرینانه و عملکرد سازمانی (با مقدار ۰/۸۸) رابطه‌ی قوی و مستقیمی وجود دارد و همچنین به دلیل اینکه از مقدار معناداری بیشتر می‌باشد ( $۷/۸۹ > ۱/۹۶$ )، رابطه‌ی معناداری بوده و فرضیه‌ی اول نیز تأیید می‌شود.



## بحث و نتیجه

بر اساس نتایج به دست آمده از مدل اول، شاخص عدالت سازمانی در رابطه‌ی میان گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی نقش میانجی‌گری ایفا می‌کند. به بیان دیگر، گرایش کارآفرینانه با تأثیرگذاری بر میزان ادراک کارکنان از عدالت سازمانی، می‌تواند باعث ارتقای عملکرد در سازمان شود که با نتیجه‌ی پژوهش مشابه دی‌کلرک و همکارانش (۲۰۱۰) که آنها نیز به این نقش میانجی‌گری رسیده‌اند، سازگاری دارد. وانگ و همکارانش (۲۰۱۱) هم اثر مثبت عدالت را بر عملکرد سازمانی تأیید کرده‌اند. در حالی که نتایج تحلیل مسیر مدل اول (نمودار ۱)، بر نقش میانجی‌گری شاخص عدالت سازمانی بر رابطه‌ی بین گرایش‌های کارآفرینانه و عملکرد سازمانی صحه می‌گذارد، این نقش در مدل دوم (نمودار ۲) تأیید نمی‌شود.

جدول ۲. نتایج اندازه‌گیری نیکویی برازش مدل‌های پژوهش

مدل دوم	مدل اول	مقدار بهینه	شاخص برازش
۳/۳۲	۲/۹	کمتر از ۴ باشد یا کمتر از ۲	مجذور کای به درجه آزادی <sup>۱</sup>
۰/۹۶	۰/۹۷	بالای ۰/۹۰	شاخص نرم شده‌ی برازندگی <sup>۲</sup>
۰/۹۶	۰/۹۷	برابر با ۱ یا بزرگ‌تر از ۱	شاخص نرم نشده‌ی برازندگی <sup>۳</sup>
۰/۹۷	۰/۹۸	برابر با ۱ یا بزرگ‌تر از ۱	شاخص برازندگی تطبیقی <sup>۴</sup>
۰/۱۰	۰/۰۹۴	کم‌تر از ۰/۰۵ یا بین ۰/۰۵ و ۰/۰۸	جذر برآورد واریانس خطای تقریب <sup>۵</sup>
۰/۹۰	۰/۹۳	بالای ۰/۹۰	شاخص برازندگی <sup>۶</sup>
۰/۸۳	۰/۸۵	بالای ۰/۹۰	شاخص تعدیل شده‌ی برازندگی <sup>۷</sup>
۰/۰۴۸	۰/۰۲۷	نزدیک به صفر	ریشه‌ی میانگین مجذور پسماند <sup>۸</sup>
۰/۹۷	۰/۹۳	بالای ۰/۹۰	شاخص برازندگی فزاینده <sup>۹</sup>

آنچه اهمیت دارد، اینکه در مدل دوم بر خلاف مدل اول، رابطه‌ی مستقیم بین گرایش‌های کارآفرینانه و عملکرد سازمانی لحاظ شده است. از این رو می‌توان گفت، با وجود اینکه عدالت سازمانی می‌تواند در رابطه‌ی بین این دو شاخص نقش میانجی‌گری ایفا کند، اما تأثیر مستقیم گرایش‌های کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی به قدری قوی می‌باشد که نقش عدالت را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهد. این تأثیر مستقیم در کارهای دیگر هم تأیید شده است. به‌عنوان نمونه مهدی‌وند و زالی (۱۳۹۰) در تحقیق خود با ضریب استاندارد ۰/۳۹ این تأثیر مستقیم را تأیید می‌کنند؛ رانیان و همکارانش (۲۰۰۶) نیز در تحقیق خود این اثر مثبت را به‌دست آورده‌اند.

در اینجا می‌توان دلایل چندی را برای توجیه این نتایج برشمرد. نخست آنکه می‌توان به نقش عدالت سازمانی به‌عنوان یک عامل زمینه‌ساز و زیرساختی توجه کرد، بدین صورت که پایین بودن سطح عدالت سازمانی کاهش سطح عملکرد سازمان را در پی خواهد داشت، در حالی که بالا بودن سطح عدالت الزاماً محرک ارتقای عملکرد نخواهد بود، مگر آنکه

- 1  $\chi^2/df$
- 2 NFI
- 3 NNFI
- 4 CFI
- 5 RMSEA
- 6 GFI
- 7 AGFI
- 8 RMR
- 9 IFI

در چنین وضعیتی دیگر متغیرهای اثرگذار سازمانی، از جمله گرایش کارآفرینانه، ایفای نقش کنند. دلیل دوم آنکه در طی سالیان اخیر اهتمام وافر از سوی مسئولان امر درباره‌ی ترفیع وضعیت مراکز پژوهشی و دانشگاهی انجام شده و در فرجام آن احساس خوبی در زمینه‌ی عدالت سازمانی در بطن ذهنیت متخصصان شاغل در سازمان‌های هدف، نقش بسته، به گونه‌ای که حوزه‌ی تأثیرگذاری عامل عدالت سازمانی را به حد اشباع نزدیک کرده است. و سرانجام دلیل آخر می‌تواند مربوط به کوچکی اندازه‌ی سازمان‌های هدف باشد و اینکه در مقایسه با سازمان‌های بزرگ، رویه‌های رسیدگی به کارکنان و اعطای پاداش و مزایای مناسب به آنها به‌طور معمول در سازمان‌های کوچک اعتدال و انسجام قوی‌تری دارد. نبودن ساختارهای طولانی دیوان‌سالار در این نوع سازمان‌ها گذشته از اینکه آسیب‌پذیری‌های تبعیض‌آمیز کمتری را به همراه دارد، در عین حال زمینه‌ی مساعدتری را برای گسترش تبادلات اجتماعی فراهم می‌کند. از این رو می‌توان انتظار داشت که اگر این تحقیق در عرصه‌ی سازمان‌های بزرگ اقتصادی و غیر دانشگاهی انجام می‌شد، چه بسا سهم متغیر عدالت سازمانی افزایش می‌یافت.

### پیشنهادها

- با توجه به آنچه تاکنون بیان شد، توصیه می‌شود مدیران و سرپرستان سازمان‌های مورد مطالعه، به موارد زیر توجه ویژه کنند:
- ◀ تقویت احساس نوآورانه در پژوهشگران می‌تواند با تشویق ایشان به شناسایی روش‌های نوین پژوهشی و اقتباس از روش‌های پژوهشی دیگر حوزه‌های پژوهشی برای به کارگیری در زمینه‌های پژوهشی فعلی، انجام شود.
- ◀ تقویت فرهنگ پذیرش خطا و شکست در میان پژوهشگران می‌تواند باعث ارتقای ریسک‌پذیری ایشان باشد.
- ◀ برای افزایش پیشگامی نیز، تعریف و شناسایی نقاط تمرکز پژوهشی جدید با توجه به روند تغییرات و نیازها و به‌منظور نزدیکی به مرزهای دانش و گسترش آن اثرگذار خواهد بود.



## منابع

- سنجقی، محمدابراهیم؛ فرهی بوزنجانی، برزو و شمس احمر، مهران (۱۳۹۰). "آسیب شناسی نظام نگهداری منابع انسانی با رویکرد راهبردی و ارائه الگوی مناسب (مطالعه موردی در یک سازمان دفاعی)"، راهبرد دفاعی، سال ۹، شماره ۳۴، صص ۲۷-۵۳.
- مهدی‌وند، میرمحسن و زالی، محمدرضا (۱۳۹۰). "تأثیر سرمیه‌ی فکری بر گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی در کسب و کارهای نانو"، توسعه کارآفرینی، سال چهارم، شماره چهاردهم، صص ۴۷-۶۶.
- Ağca, V., Topal, Y., & Kaya, H. (2012). "Linking intrapreneurship activities to multidimensional firm performance in Turkish manufacturing firms: an empirical study". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 1, 15-33.
- Altaf, M., Afzal, H, Hamid, K., & Jamil, M. (2011), "Empirical analysis of organizational justice towards employee's customer oriented behavior: A case study of Medical Institutions in Pakistan", *African Journal of Business Management*, 5, 4, 1286-1292.
- Baldwin, S. (2006), *Organisational Justice. Institute for employment studies*, university of Sussex campus, Falmer, Brighton BN1 9RF, UK
- Bies, R.J., & Moag, J. (1986), "Interactional justice: communication criteria of fairness", in Lewicki, R., Sheppard, B. & Bazerman, M. (Eds), *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, CT, 43-55 .
- Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York
- Boehm, J. (2008), *Entrepreneurial Orientation in Academia*. Wiesbaden, Gabler.
- Chenhall, R.H. (2003), "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future". *Accounting, organizations and society*, 28(2), 127-168.
- Choudhry, N., Philip P.J., Kumar R. (2011), "Impact of Organizational Justice on Organizational Effectiveness". *Industrial Engineering Letters*. 1, 3, 18-24.
- Colquitt, J.A. (2001), "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure". *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, 386-400.
- Conlon, D.E., Meyer, C.J., & Nowakowski, J.M. (2005), "How does organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior?" In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice* (pp. 301-328). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Covin, J.G., Miles, M.P. (1999), "Corporate entrepreneurship and the pursuit of

- competitive advantage". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 3, 47–63.
- Covin, J.G., & Slevin D.P. (1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments." *Strategic Management Journal*, 10, 1, pp: 75-87.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16,1, 7–24.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M.S. (2005), "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Damanpour, F., & Wischnevsky, J.D. (2006), "Research on organizational innovation: distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations". *J of Engineering and Technology Management*, 23, 269–291.
- Hamel, G. (2000), "*Leading the revolution*". Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Hitt, M., Ireland, R., Camp, S., & Sexton, D. (2001). "Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation". *Strategic Management Journal*, 22:6-7, 479-491.
- Homans, G.C. (1961), "*Social Behavior: Its Elementary Forms*", Harcourt Brace Jovanovich, New York, NY.
- Ibragimova, B., Ryan, S.D., Windsor, J.C., & Prybutok V.R. (2012)," Understanding the Antecedents of Knowledge Sharing: An Organizational Justice Perspective". *Informing Science: the International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 15, 183-205.
- Keh, H.T., Nguyen, T.T.M., & Ng, H.P. (2007), "The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs". *Journal of Business Venturing*, 22, 4, 592–611.
- Koh, H.C. (1996), "Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics". *Journal of Managerial Psychology*, 11, 3, 12–25.
- Lambert, E. (2003), "The impact of organizational justice on correctional staff". *Journal of criminal justice*, 31, 2, 155-168.
- Leventhal, G.S. (1976), "Fairness in social relationships", in Thibaut, J.W., Spence, J.T. & Carson, R.C. (Eds), *Contemporary Topics in Social Psychology*, General Learning Press, Morristown, NJ, pp. 211-239 .
- Li, Y.H., Huang, J., & Tsia, M. (2009), "Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process". *Industrial Marketing Management*, 38, 4, 440–449.
- Lind, E.A., Kulik, C.T., Ambrose, M., & De Vera Park, M.V. (1993), "Individual and corporate dispute resolution: Using procedural fairness as a decision heuristic". *Administrative Science Quarterly*, 38, 224–251.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial construct and 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 firm performance”, *Journal of Business Venturing*, 16, 5, 429-451.
- Lyon, D., Lumpkin, G., & Dess, G. (2000), “Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process”. *Journal of Management*, 26, 1055-1085.
- Merlo, O., Auh S. (2009), “The effects of entrepreneurial orientation, market orientation, and marketing subunit influence on firm performance”. *Marketing Letter*, 20, 295-311.
- Miller, D. (1983), “the correlates of entrepreneurship in three types of firms”. *Management science*, 29, 7, 770-791.
- Moorman, R.H. (1991), “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship”. *Journal of Applied Psychology*, 76, 6, 845-855.
- Purcell, J. (2012), “The limits and possibilities of employee engagement”. *Warwick Papers in Industrial Relations*, 96, 1-18.
- Ranjbar, A., S. (2012), “The Impact of Organizational Justice on Knowledge Sharing Intention”. *Journal of American Science*, 8, 2, 337- 340.
- Runyan, R.C., Huddleston P., & Swinney J. (2006), “Entrepreneurial orientation and social capital as small firm strategies: A study of gender differences from a resource-based view”. *Entrepreneurship Mgt.* 2, 455-477.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., & Frese, M. (2009), “Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestion for the future”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 761-781.
- Salaran, M.M., & Maritz, A. (2009), “Entrepreneurial environment and research performance in knowledge-based institutions”. *Journal of International Entrepreneurship*, 7, 261-280.
- Sanjaghi, M.E., Zohoorian, N.I., & Farrahi, B.B. (2012), “The mediating effects of employee and team empowerment on the relationship between leadership and performance within a context”. *International Journal of the Academy of Organizational Behavior Management*, 2, 85-107.
- Short, J., Moss, T., & Lumpkin, G. (2009), “Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities”. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, 2, 161-194.
- Sieger, P., Bernhard, F., & Frey, U. (2011), “Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership”. *Journal of Family Business Strategy*, 2, 78-89.
- Tajeddini K., & Mueller S.L. (2012), “Corporate entrepreneurship in Switzerland: evidence from a case study of Swiss watch manufacturers”. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 3, pp 355-372 .
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975), *Procedural Justice*, Erlbaum, Hillsdale, NJ .
- Todorovic, Z.W. (2005), “The entrepreneurial orientation of university

- departments and its relationship to the incidence of commercial activity”, McNaughton, Rod, University of Waterloo, Ph.D. in Management Sciences.
- Van den Bos, K., & Lind, E.A. (2002), “Uncertainty management by means of fairness judgments”. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 1–60), San Diego, CA: Academic Press.
- Venkatraman, N. (1989), “Strategic Orientation of business enterprises: The construct, dimensionality and measurement”. *Management Science*, 35, 942-962 .
- Wang, H., Tsui, A., & Xin, K. (2011), “CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees’ attitudes”. *Leadership Quarterly*, 22, 92-105.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003), “Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses”. *Strategic Management Journal*, 24,13, 1307-1314.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005), “Entrepreneurial orientation and small business performance: A configuration approach”. *J of Business Venturing*, 20, 71–91.
- Yukl, G. (2008), “How leaders influence organizational effectiveness”, *The Leadership Quarterly*, 19, 708–722.
- Zainol, F.A., Ayadurai S. (2011), “Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia”, *International Journal of Business and Social Science*, 2, 1, 59-71.