

## تأثیر تیم کارآفرینانه بر مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا

فائزه حنیف زاده\*<sup>1</sup> - کامبیز طالبی<sup>2</sup> - سیدمجتبی سجادی<sup>3</sup> - کمال سخدری<sup>4</sup>

1. دانشجوی دکتری کارآفرینی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

2. استاد دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

3. دانشیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

4. استادیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: 1400/01/22

تاریخ پذیرش: 1400/03/23

### چکیده

رشد شرط لازم برای بقاء کسب و کار نوپا بوده و مقیاس پذیری<sup>1</sup> ابزاری به منظور تسهیل رشد و تضمین بقاء کسب و کارهای نوپا می باشد. مقیاس پذیری کسب و کار نوپا تحت تاثیر عوامل متعددی مانند تیم های کارآفرینانه است. با وجود نقش قابل توجه تیم های کارآفرینانه در رشد و مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا، در پژوهش های پیشین به این عامل توجه چندانی نشده است. بر این اساس پژوهش حاضر به بررسی تاثیر تیم های کارآفرینانه بر اساس متغیرهای تنوع و روند تیمی می پردازد. متغیرهای مرتبط با تنوع تیم، عوامل جمعیت شناختی را شامل می شود که عبارتند از سن، جنسیت و پیشینه عملکردی و متغیرهای روند تیمی، جامعیت شناختی در سطح تیم، تعهد تیم، سبب تیم و تمامیت تیم را در بر می گیرند. این پژوهش از منظر هدف کاربردی بوده و روش گردآوری داده ها توصیفی - همبستگی است. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه محقق ساخته می باشد که میان مدیران 90 کسب و کار نوپا واقع در استان تهران با روش نمونه گیری تصادفی از اردیبهشت لغایت تیر 1399 توزیع شد. داده های با استفاده از نرم افزار SmartPLS3 تجزیه و تحلیل گردید. آلفای کرونباخ برای تمامی سازه ها بالاتر از 0/7 و مقدار میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از 0/5 بوده و روایی و پایایی سازه ها تأیید شد. بر اساس یافته ها تیم کارآفرینانه با ابعاد پنجگانه بر مقیاس پذیری کسب و کار نوپا موثر است و نتایج نشان می دهد که ویژگی های جمعیت شناختی و جامعیت شناختی به ترتیب بالاترین و تمامیت تیم کمترین ضریب مسیر تأثیر گذاری را بر مقیاس پذیری کسب و کار نوپا دارند.

**واژه های کلیدی:** تعهد، تمامیت، تنوع تیم، جامعیت شناختی، روند تیم، مقیاس پذیری

## مقدمه

تیم‌های کارآفرینانه نقش مهمی را در موفقیت کسب و کارها ایفا می‌نمایند (DeSantola and Gulati, 2017). دستلا و گلاتی<sup>1</sup> (2017) نشان می‌دهند که کسب و کارهای موفق با رشد بالا، روزی توسط یک تیم کارآفرینانه راه اندازی شده‌اند. نکته حائز اهمیت این است که در حوزه فناوری اطلاعات، به دلیل اهمیت انجام فعالیت‌هایی که نیازمند مهارت‌های متنوع بوده و همچنین به این دلیل که برخورداری کارآفرین منفرد از همه مهارت‌های مورد نیاز امکان پذیر نیست، شکل‌گیری کسب و کار به شکل تیم کارآفرینانه بسیار متداول می‌باشد که در این حالت امکان ایجاد یک کسب و کار موفق و دارای رشد، توسط بیش از یک فرد کارآفرین فراهم خواهد شد. در این حالت عملکرد تیم‌های کارآفرینانه از ویژگی‌های آنها از جمله تجربه، دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، قدرت تمییز، هوش، قدرت یادگیری، مقاصد، انگیزه‌ها و تنوع و ناهمگونی‌های<sup>2</sup> موجود در این ویژگی‌ها حاصل می‌گردد (Picken, 2018). زهرا<sup>3</sup> و همکاران (2006) به این موضوعات به عنوان یک شکاف نظری اشاره می‌کنند؛ اول اینکه چه نوعی از پیش زمینه‌ها، آموزش و تجربیات شغلی به مقیاس پذیر شدن یک کسب و کار نوپا کمک می‌نماید. و در درجه دوم ویژگی‌های شناختی، رفتاری و روند تیمی برای گذار یک کسب و کار نوپا به کسب و کار با رشد نمایی یا مقیاس فرصت‌های شغلی جدید در شرکت‌های تأسیس شده چیست؟ بر این اساس پژوهش حاضر به منظور پر کردن این شکاف نظری بر متغیرهای تنوع و روند تیمی در تیم‌های کسب و کارهای نوپا و تأثیر آن بر مقیاس‌پذیری کسب و کار نوپا متمرکز است. این مقاله با مرور ادبیات استدلال می‌کند که تنوع در ترکیب تیم به اندازه روند تیم که شامل تعهد تیم، سبب تیم و روند جامعیت شناختی تیم که منجر به استفاده از معیارهای متنوع در تصمیم‌گیری می‌گردد، مهم است. به طور خاص، این پژوهش تأثیرات متغیرهای تنوع تیمی را که عوامل جمعیت شناختی مانند سن، جنسیت و تجارب را در

---

1 DeSantola and Gulati

2 heterogeneity

3 Zahra

بر می‌گیرد و متغیرهای روند تیمی از نظر جامعیت شناختی<sup>1</sup>، تعهد، سبب و تمامیت تیم<sup>2</sup> بر مقیاس‌پذیری یک کسب‌وکار نوپا را مورد بررسی قرار می‌دهد. بر این اساس هدف اصلی این پژوهش بررسی تاثیر تیم‌های کارآفرینانه بر اساس متغیرهای تنوع و روند تیمی بر مقیاس‌پذیری کسب‌وکار نوپا بر اساس آزمون پنج فرضیه مطرح شده می‌باشد.

### مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش مقیاس‌پذیری<sup>3</sup>

کسب‌وکار نوپا یک کسب‌وکار کوچک حداکثر 5 ساله در جستجوی یک مدل کسب‌وکار مقیاس‌پذیر<sup>4</sup> یا محصول یا خدمات نوآورانه می‌باشد (Zakjo, 2017). از سوی دیگر کسب‌وکار با رشد نمایی<sup>5</sup> به عنوان شرکتی تعریف می‌شود که محصول و بازار مناسب خود را مشخص کرده و کشش قابل توجه بازار را توسط معیارهای مناسب با آن به اثبات رسانده است. بنابراین کسب‌وکار با رشد نمایی به عنوان یک شرکت رشدگرا که قبلاً مدل کسب‌وکار مقیاس‌پذیر را آزمایش کرده است، درک می‌شود. این شرکت به دنبال کسب موقعیت بازار و توسعه سرمایه‌گذاری برای تأمین مالی بیشتر است. پتانسیل رشد کسب‌وکار نوپا که به آن مقیاس‌پذیری گفته می‌شود، در همان مراحل ابتدایی در آن تعبیه می‌گردد و می‌تواند آن را به یک شرکت با رشد بالا تبدیل نماید که درآمد بالا را با هزینه اندک تجربه نماید (Zakjo, 2017). مقیاس‌پذیری به عنوان "سهولت تغییر سیستم یا مؤلفه بسته به نوع مشکل" تعریف می‌شود. یک سیستم مقیاس‌پذیر دارای سه ویژگی اساسی می‌باشد: الف) این سیستم می‌تواند با بالا رفتن تعداد کاربران سازگار شود. ب) این سیستم می‌تواند مقادیر بیشتری از داده‌ها را در خود جای دهد. ج) این سیستم از نظر فنی آسان است و با راندمان معقول کار می‌کند (Nski, 2016). در بسیاری از پژوهش‌ها بیان شده است که شکل‌گیری کسب‌وکار به صورت تیمی بر

1 Cognitive comprehensiveness  
2 Team completeness  
3 Scalability  
4 scalable  
5 scaleup

مقیاس پذیری و در نتیجه مقیاس گذاری آن در آینده موثر است. آن‌ها به این نکته اشاره می‌کنند که در صورتی که یک شرکت نوپا ویژگی مقیاس پذیری را از همان ابتدا نداشته باشد، مقیاس گذاری در آینده را به سختی می‌تواند انجام دهد و حتی ممکن است بقاء آن تحت تاثیر قرار گیرد. عوامل بسیاری بر مقیاس پذیری یک کسب و کار نوپا موثر هستند که یکی از مهمترین این عوامل سرمایه انسانی و تیم است (DeSantola and Gulati, 2017).

### تیم کارآفرینانه

تیم کارآفرینانه را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از دو یا چند نفر که دارای منافع مالی معنادار بوده و وارد فعالیت مشارکتی برای توسعه کسب و کار می‌گردند تعریف نمود (Cooney, 2005). بر اساس دیدگاه زاکجو<sup>1</sup> (2017) مدیریت و تیم کسب و کار با رشد نمایی<sup>2</sup> می‌توانند به طور منظم رشد شرکت را تسریع نمایند، این شامل جنبه‌های متفاوتی است که می‌توان به عنوان عامل‌های داخلی موثر بر مقیاس گذاری<sup>3</sup> از آنها نام برد. یکی از این جنبه‌ها ساخت تیم کسب و کار به منظور مقیاس پذیری آن است (Zajko, 2017) به منظور مقیاس پذیر نمودن یک کسب و کار می‌بایست کارهای زیادی توسط تیم کارآفرینانه انجام شود، زیرا آنها اساس یک شرکت مقیاس پذیر را تشکیل می‌دهند. پیکن<sup>4</sup> (2017)، فرایند نوآوری کارآفرینانه را بر اساس چهار مرحله زیر در نظر می‌گیرد: نوپا، گذار، مقیاس گذاری و خروج<sup>5</sup>. هر یک از این مراحل توسط چالش‌هایی که تیم کارآفرینانه با آن روبرو هستند تعریف شده است. اگرچه دستیابی به مفهوم درست کسب و کار در مرحله نوپا ضروری است، ایجاد پایه و اساس یک شرکت مقیاس پذیر در دوره انتقال نیز به همان اندازه مهم است و در نهایت ممکن است تأثیر بیشتری بر موفقیت ونچر نسبت به کسب و کار نوپا داشته باشد (Picken, 2017). بر این اساس کسب و کارها با رشد نمایی<sup>6</sup> اینگونه تعریف می‌شوند؛ تیم‌های کارآفرینانه‌ای که به دنبال یک مدل کسب و کار

1 Zajko

2 Scaleup team

3 scaleup

4 Picken

5 startup, transition, scaling, and exit

6 scaleups

نوآور و قابل توسعه هستند، گردهم آمده‌اند تا اولین‌هایی باشند که از به وجود آمدن هر فرصتی مطلع می‌شوند. فرصت می‌تواند جذب یک هم‌تیمی علاقمند، دغدغه‌مند و متخصص و یا پیشنهاد سرمایه‌گذاری یا ارائه‌ی امکانات رشد توسط یک شتاب‌دهنده باشد (Stevens, 2016).

### ارتباط میان ساختار مقیاس‌پذیر و ترکیب تیم

در شرکت‌های کارآفرینانه معمولاً ساختار بسیار منعطف و تخت است زیرا این نوع ساختار از نظر کارآفرینان راحت‌تر به نظر می‌رسد. با این حال، عدم وجود ساختار کافی، انجام فعالیت‌ها برای این شرکت‌ها زمانبر و دشوار خواهد بود (Eisenhardt, 2013). مدیریت میزان و سطح ساختار برای تیم‌های مدیریت عالی چالش برانگیز و مهم است. از آنجایی که شرکت‌های کارآفرینانه غالباً در بازارهای غیرقابل پیش‌بینی فعالیت می‌کنند، تیم‌های ارشد مدیریتی آنها معمولاً باید توجه ویژه‌ای به میزان ساختار داشته باشند همچنین بر روی بداهه سازی در زمان واقعی تمرکز کنند و به طور مداوم از اشتباهات خود بیاموزند و به سرعت از فرصت‌های ناموفق خارج شوند (Davis and Bingham, 2009). به عبارت دیگر، یک تأثیر تعاملی بسیار قوی میان تیم‌های مدیریت عالی و بازار کسب‌وکارهایشان وجود دارد (Davis and Bingham, 2009). بر اساس آنچه ذکر گردید، "مقیاس‌پذیری سازمانی" ویژگی سازمانی است که به آن امکان رشد سریع و سودآوری را می‌دهد. در اصطلاح رایج، "سازمان‌های مقیاس‌پذیر"<sup>1</sup> می‌توانند در این مسیر بسرعت بزرگ شوند و درآمد کسب کنند یا حداقل پول زیادی را از دست ندهند (Bergin, 2001). متفیرهای مستقل مورد نظر این پژوهش شامل ویژگی‌های جمعیت شناختی از نظر عدم تجانس جمعیت شناختی، تعهد، جامعیت شناختی و سبب تیم می‌باشد. در حالی که دانشمندان معتقدند تنوع تیمی در هر دو نوع تحقیق دانشگاهی و عملی موضوعی مهم است و تأثیر مهمی بر عملکرد شرکت دارد، تحقیقات کمی بر روی آن انجام شده است (Chowdhury, 2005). بکمن و همکاران<sup>2</sup> (2007) نشان می‌دهند که به منظور درک بهتر از رابطه بین مشخصات تیم‌های کارآفرینانه و عملکرد شرکت می‌بایست علاوه بر

1 scalable organizations

2 Christine M. Beckman, M. Diane Burton and Charles O'Reilly

بررسی متغیرهای تنوع تیمی (ویژگی‌های دموگرافیک) به متغیرهای روند تیمی نیز پرداخت (Beckman et al, 2007). بر این اساس این پژوهش به هر دو گروه این دو متغیرها به عنوان متغیرهای مستقل موثر بر مقیاس‌پذیری می‌پردازد. متغیرهای مستقل این پژوهش شامل موارد زیر می‌باشند: الف) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی: تعهد و جامعیت‌شناختی: در بررسی تاثیر نقش تیم در مقیاس‌گذاری<sup>1</sup> بیشتر از آنکه به ساختار نقش‌های افراد پرداخته شود، بر پیشینه و تجربیات افرادی که نقش‌ها را ایفا می‌کنند تمرکز می‌گردد (DeSantola and Gulati, 2017). چودوری<sup>2</sup> (2005) در پژوهش خود بر تنوع جمعیت‌شناختی در تیم‌های کارآفرینانه و تأثیر آن بر اثربخشی تیم متمرکز است. به طور خاص، وی تأثیرات متغیرهای تنوع جمعیت‌شناختی را از نظر سن، جنسیت و زمینه عملکردی و متغیرهای روند تیمی از نظر جامعیت‌شناختی سطح تیم و تعهد تیم بر اثربخشی تیم کارآفرینانه بررسی می‌کند. چودوری (2005) نشان می‌دهد که تیم‌های کارآمد کارآفرین‌انتهایی هستند که اعضایشان تعهد بالایی نسبت به تیم دارند و به توسعه فرایندی می‌پردازند که از دیدگاه‌های متنوع در مورد مسائل و مشکلات، انواع راه حل‌ها و معیارهای مختلف به منظور ارزیابی راه حل‌ها برای تصمیم‌گیری‌های پیچیده و نوآورانه استفاده می‌کند (Chowdhury, 2005). ب) عدم تعانس جمعیت‌شناختی و اندازه تیم: چودوری (2005) در پژوهش خود به این نتیجه رسید هر چقدر اعضاء تیم از نظر سن، جنسیت، تخصص و سابقه عملکردی متنوع‌تر باشند، تیم پویاتر و اثربخش‌تر می‌شود (Chowdhury, 2005). بکمن<sup>3</sup> (2007) نیز در پژوهش خود نشان می‌دهد که دسترسی گسترده به اطلاعات به واسطه وابستگی‌های مختلف از طریق سابقه کار پیشین در سایر شرکت‌ها (تنوع عملکردی)، با نتایج مثبتی همراه است (Beckman, 2007). پژوهش بکمن<sup>4</sup> (2007) سازگار با تحقیقات قبلی، نشان می‌دهد که هر دو گروه تیم‌های مدیریت عالی و رده پایین با زمینه‌های عملکردی متنوع و سرمایه انسانی مرتبط می‌توانند سریعتر از تیم‌های کم تنوع و کم تجربه‌تر به

1 scalingup

2 Sanjib Chowdhury

3 Beckman

4 Beckman

نقاط عطف کارآفرینی برسند (Beckman, 2007). در این راستا آیزنهارت<sup>1</sup> (2013) در پژوهش خود نشان می‌دهد تیم‌های بزرگ و متنوع (از نظر سن، تجربه و تخصص) با سابقه همکاری مشترک احتمال موفقیت بیشتری دارند. این تاثیر به ویژه هنگامی که کسب‌وکار در بازارهای با رشد بالا راه اندازی می‌شود بسیار زیاد است. بر این اساس تیم‌های مدیریت عالی با اندازه گیری تعداد بنیانگذاران، تجربه مدیریتی و سابقه همکاری، ارزیابی می‌شوند. عملکرد با رشد درآمد سالانه ارزیابی شده و استراتژی از نظر میزان درگیر بودن شرکت با نوآوری‌های پیشرفته مورد ارزیابی قرار گرفت (Eisenhardt, 2013). این پژوهش به پیروی از کار چودوری (2005) به منظور اندازه‌گیری تنوع جمعیت شناختی اعضای تیم، سن، جنسیت، سابقه عملکردی، تخصص، تحصیلات و سابقه راه‌اندازی کسب‌وکار را در نظر گرفت. اندازه تیم به عنوان متغیر مستقل دیگر این مطالعه در نظر گرفته شد. اندازه تیم مشارکت‌کننده به عنوان تعداد کل شرکای فعال در تیم که سهامداران شرکت هستند، اندازه‌گیری شد. ج) تعهد تیم: تیم در بافت سازمانی به عنوان تعداد اندکی از افراد با مجموعه‌ای از اهداف عملکردی تعریف می‌شود که دارای تعهد نسبت به یک هدف خاص و آنچه که نسبت به آن پاسخگو هستند، می‌باشند (Harvey, Millett, & Smith, 1998). در حالی که در تیم مدیریتی، اعضا در جایگاه‌های تعیین شده توسط رهبر تیم فعالیت می‌نمایند، اعضای تیم کارآفرینانه نسبت به یکدیگر و همین‌طور به آینده کسب‌وکار تعهد مشترک دارند (Tihula, Huovinen, & Fink, 2009). لئیسونی<sup>2</sup> (2006) نشان می‌دهد عدم اعتماد<sup>3</sup> و نداشتن تعهد<sup>4</sup>، از اختلالاتی است که منجر به شکست کار تیمی می‌شود (Lencioni, 2006). از دیدگاه کاتزبا و اسمیت<sup>5</sup> (2015) منظور از تعهد، تعهد بالایی است که اعضا در تیم بر اساس فضای اعتماد و وفاداری که در تیم حاکم است، به یکدیگر و به تیم دارند (Katzenbach and Smith, 2015). در این پژوهش به پیروی از پژوهش چودوری (2005)، به منظور اندازه‌گیری تعهد از ابزاری شامل سه مورد استفاده شده

1 Eisenhardt

2 Lencioni

3 Absence of Trust

4 Lack of Commitment

5 Katzenbach and Smith

است: 1. میزان احساس وفاداری اعضا. 2. میزانی که احساس علاقه دارند مدت زمان طولانی در یک تیم بمانند. 3. میزانی که به تیم احساس اعتماد دارند بر این اساس. هر کارآفرین تیم خود را در هر یک از این موارد بر اساس یک مقیاس پنج امتیازی از بسیار بالا تا بسیار پایین ارزیابی می کند. (د) جامعیت شناختی<sup>1</sup> در سطح تیم: مطالعات نشان می دهند که کارگروهی با پیشینه تحصیلی متنوع، افراد را در معرض دانش و دیدگاه‌های وسیع تری قرار می دهد این فعل و انفعالات می توانند به ایجاد ایده‌های خلاق منجر گردد و می توانند ترکیب‌های جدیدی از دانش، خلاقیت و نوآوری را تحریک نماید (Harrison) and Klein, 2007). جامعیت شناختی تیم یک متغیر در سطح تیم است که برای تصمیم‌گیری‌های پیچیده و نوآورانه مهم می باشد. به منظور اندازه‌گیری این مولفه از ابزاری که از طریق مطالعه ادبیات موجود در ارتباط با اثر بخشی تیم تهیه شد، استفاده گردید.<sup>2</sup> چهار موردی که برای جمع‌آوری داده‌ها در مورد جامعیت شناختی سطح تیم مورد استفاده قرار گرفت عبارت است از؛ میزان گستردگی دیدگاه یک تیم در مورد مسئله موجود، تعداد راه‌حل‌های بالقوه برای بررسی یک مسئله و میزان ایده‌های نوآورانه و تنوع معیارها برای ارزیابی راه‌حل‌های ممکن. جامعیت شناختی منجر به جامعیت در تصمیم‌گیری و توسعه فرایندهایی می شود که در آنها از دیدگاه‌های متنوع در مورد مسائل، انواع راه‌حل‌های بالقوه و معیارهای مختلف به منظور ارزیابی راه‌حل‌ها برای تصمیم‌گیری‌های پیچیده و نوآورانه استفاده می گردد. بر این اساس کارآفرینان باید به طور جمعی یک سیستم تیمی توافق شده را تدوین نمایند. که در نتیجه آن هر یک از اعضا نقطه نظرات و گزینه‌های متنوع را پیشنهاد داده و همچنین تشویق به مقایسه گزینه‌ها و رویکردهای متنوع و سنجش آنها شوند (Chowdhury, 2005).

### چارچوب نظری پژوهش:

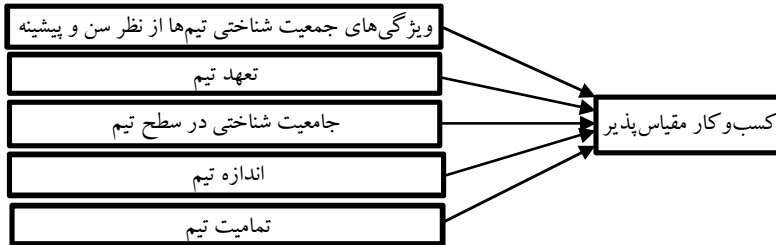
در این پژوهش با توجه به بررسی ادبیات موضوع، سوال‌ها و فرصیات این پژوهش، مقیاس‌پذیری کسب و کار به عنوان متغیر وابسته انتخاب گردید و عوامل مرتبط با روند و تنوع

1 Cognitive comprehensiveness

2 Miller et al., 1998; Simons et al., 1999



تیمی به عنوان متغیرهای مستقل انتخاب شدند.



شکل 1. مدل نظری پژوهش

بر اساس چارچوب نظری، فرضیه‌های پژوهش ارائه می‌شود؛

فرضیه 1: ویژگی‌های دموگرافیک تیم‌ها از نظر سن، جنسیت و پیشینه بر مقیاس‌پذیری کسب‌وکار نوپا تاثیر مثبت دارد.

فرضیه 2: تعهد تیم بر مقیاس‌پذیری کسب‌وکار نوپا تاثیر مثبت دارد.

فرضیه 3: جامعیت شناختی در سطح تیم بر مقیاس‌پذیری کسب‌وکار نوپا تاثیر مثبت دارد.

فرضیه 4: اندازه تیم بر مقیاس‌پذیری کسب‌وکار نوپا تاثیر مثبت دارد.

فرضیه 5: تمامیت تیم بر مقیاس‌پذیری کسب‌وکار نوپا تاثیر مثبت دارد.

## روش‌شناسی

تحقیق حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی است و از لحاظ گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-همبستگی است. با توجه به این که در مطالعه حاضر، متغیرهای مورد بررسی از نوع کمی (ویژگی‌های جمعیت شناختی و اندازه تیم) و یا قابل تبدیل به حالت کمی می‌باشد، از روش کمی به منظور انجام این پژوهش استفاده می‌گردد. ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر، پرسشنامه‌ی استاندارد با مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت است که جدول (1) در قالب ابزار سنجش متغیرهای تحقیق تشریح گردیده است. جامعه آماری پژوهش، صاحبان و مدیران تیم‌های کارآفرینانه کسب‌وکارهای نوپای<sup>1</sup> فناورانه واقع در استان تهران که با روش نمونه‌گیری نصادفی تعداد 90 نمونه به عنوان حجم نمونه در دسترس از اردیبهشت لغایت تیر

ماه سال 1399 انتخاب شدند.

## جدول 1. ابزار سنجش متغیرهای پژوهش

منبع	شاخص سنجش	متغیر
(Chowdhury, 2005)	سن	ویژگی های جمعیت شناختی تیم ها از نظر سن و پیشینه (DD)
	میزان تحصیلات	
	جایگاه در تیم	
	سابقه کار حرفه ای	
	سابقه کار مدیریتی	
	سابقه و زمینه فعالیت کسب و کار	
(Eisenhardt, 2013)	سابقه فعالیت کسب و کار شما	اندازه تیم (TS)
	تعداد اعضای تیم در شروع به کار	
(Beckman Burton & O'Reilly 2007) Originally by: (Roure and Keeley, 1990)	تعداد اعضای تیم در حال حاضر	تمامیت تیم (Tcomplet)
	برای کدامیک از جایگاه های کلیدی کسب و کار، فردی خاص و متمایز وجود دارد؟	
(Chowdhury, 2005) (they used: Shapiro and Kirkman, 1999; Mowday et al., 1979)	افراد تیم به کسب و کار وفاداری زیادی دارند؟	تعهد تیم (Tcommit)
	برنامه ام این است که تا 5 سال آینده در این کسب و کار بمانم به اعضای تیم کسب و کار اعتماد دارم	
(Chowdhury, 2005) (They used: Miller et al., 1998; Simons et al., 1999).	هنگامی که با یک مساله کاری رو به رو می گردیم، نظریات متنوع و خلاقانه ای از سوی اعضای تیم، برای حل آن مطرح می گردد	جامعیت شناختی در سطح تیم (TLCC)
	هنگامی که با یک مساله کاری رو به رو میشویم، اعضای تیم برای یافتن راه حلها سراغ آموزشها و منابع مختلف می روند	
	در تیم کسب و کار ما تنوع تخصصهای مختلف وجود دارد	
	معیارهای متنوعی برای ارزیابی راه حل های ممکن برای مسائل پیش رو در اختیار داریم	
(Bergin, 2001). (Lafou, Mathieu, Pois, & Alochet, 2015) (originally from Koren (2010). (Giachetti, Nuñez, Arteta, & Truex III, 2004)	اگر در یک سال آینده، حجم محصول (کالا/خدمت) کسب و کار به بیش از سه برابر مقدار فعلی برسد، ساختار فعلی جوابگوی این حجم تولید خواهد بود.	قابلیت مقیاس پذیری (FS)
	اگر در یک سال آینده، حجم محصول (کالا/خدمت) کسب و کار به بیش از سه برابر مقدار فعلی برسد، فرایندهای فعلی جوابگوی این حجم تولید خواهند بود.	
	اگر در یک سال آینده، حجم تقاضا برای محصول (کالا/خدمت) کسب و کار به بیش از سه برابر مقدار فعلی برسد، کسب و کار قادر به پاسخگویی به آن خواهد بود.	
	اگر در یک سال آینده، حجم تقاضا برای محصول (کالا/خدمت) کسب و کار به بیش از سه برابر مقدار فعلی برسد، کسب و کار برای پاسخگویی به آن متحمل هزینه های غیرمنطقی نخواهد شد.	
	بازنگری فرآیندهای کسب و کار ما برای افزایش ناگهانی تولیدات آن هزینه زیادی نخواهد داشت.	
	کسب و کار ما با هزینه کمی می تواند ساختار خود را برای بهره برداری از تقاضاهایی در حد 3 تا 4 برابر تقاضای فعلی بازطراحی نماید.	

برای تحلیل داده‌های پرسشنامه از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>1</sup> با رویکرد روش حداقل مربعات جزئی<sup>2</sup> (PLS-SEM) و نرم‌افزار Smart PLS3 استفاده شده است. ابتدا با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS3 به اعتباریابی از ابزار پژوهش پرداخته شده است. اعتباریابی<sup>3</sup> با استفاده از شاخص‌هایی همچون آلفای کرونباخ، CR<sup>4</sup>، AVE و ضرایب بار عاملی صورت گرفته شده است. نتایج به دست آمده از اعتباریابی در جدول (2)، نشان داده شده است:

جدول 2. نتایج مربوط به اعتباریابی مدل

متغیرها	گروه‌ها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا	
تیم کارآفرینانه 5	ویژگی‌های جمعیت-شناختی	9	0/89	0/85	0/5
	تعهد تیم	3		0/85	0/657
	جامعیت-شناختی در سطح تیم	4		0/82	0/538
	اندازه تیم	2		0/85	0/741
	تمامیت تیم	1		1/00	1/00
قابلیت مقیاس‌پذیری	6	0/78	0/84	0/58	

پرسشنامه به روش‌های روایی همگرا (AVE)<sup>6</sup> و واگرا (مقایسه جذر AVE با همبستگی بین متغیرها یا خرده مقیاس‌ها) سنجش شد. برای سنجش پایایی، از دو روش ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. در تحلیل عاملی-تأییدی علاوه بر شاخص بار عاملی، آماره t هم محاسبه می‌شود که مقدار این آماره باید بزرگتر از 1/96 باشد (داوری و رضازاده، 1394). ضرایب به دست آمده از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، نشان می‌دهد که ابزار پژوهش حاضر از اعتباریابی مناسبی برخوردار است. زیرا بیشتر از 0/7 به دست آمد و پایا بودن ابزار پژوهش تایید می‌شود (باقرصاد و همکاران، 1398). معیار روایی همگرا (AVE)، میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج جدول (2)، AVE همه سازه‌ها بالاتر از 0/5 است و در نتیجه روایی همگرای مناسب

1 Structural Equation Modeling (SEM)

2 Partial Least Squares

3 Validation

4 Alpha, AVE, CR (Composite Reliability)

5 Entrepreneurial Team

6 Average Variance Extracted

بودن برازش مدل تایید می‌شود. برای سنجش ضرایب بار عاملی برای اعتباریابی مدل، بارهای عاملی همه گویه‌ها باید بالاتر از 0/4 باشد، در غیر اینصورت آن گویه حذف می‌گردد و مجدداً مدل اجرا می‌شود. نتایج به دست آمده از این ضرایب در جدول (3)، نشان داده شده است. بارهای عاملی گویه‌ها همگی بالاتر از 0/4 بوده و نیازی به حذف سوالات نیست.

جدول 3. نتایج مربوط به ضرایب بار عاملی

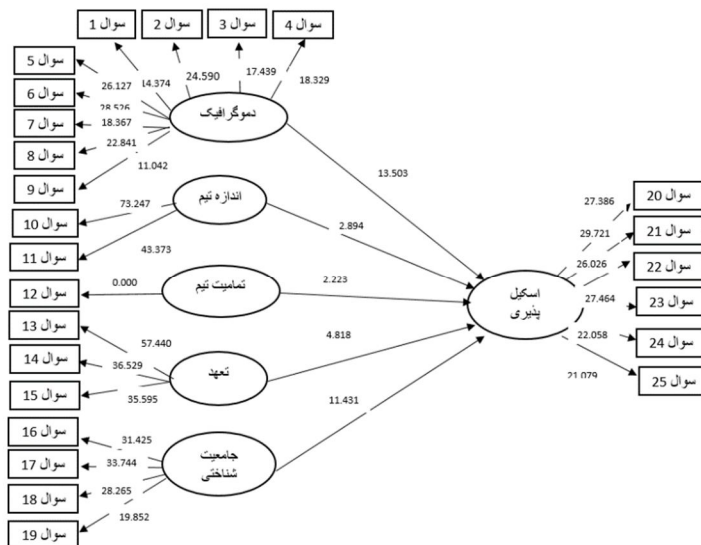
شماره عامل	شماره سوال	ضریب بار عاملی	شماره عامل	سوال	ضریب بار عاملی
1	1	0/645	4	10	0/887
	2	0/621		11	0/834
	3	0/701	5	12	1/00
	4	0/559		20	0/714
	5	0/666	6	21	0/721
	6	0/718		22	0/694
	7	0/627		23	0/721
	8	0/648		24	0/676
	9	0/516		25	0/634
2	13	0/847	عوامل: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی تعهد تیم جامعیت - شناختی در سطح تیم اندازه تیم تمامیت تیم قابلیت مقیاس‌پذیری		
	14	0/786			
	15	0/799			
3	16	0/775			
	17	0/751			
	18	0/750			
	19	0/655			

## یافته‌ها

### الف) توصیف جمعیت شناختی

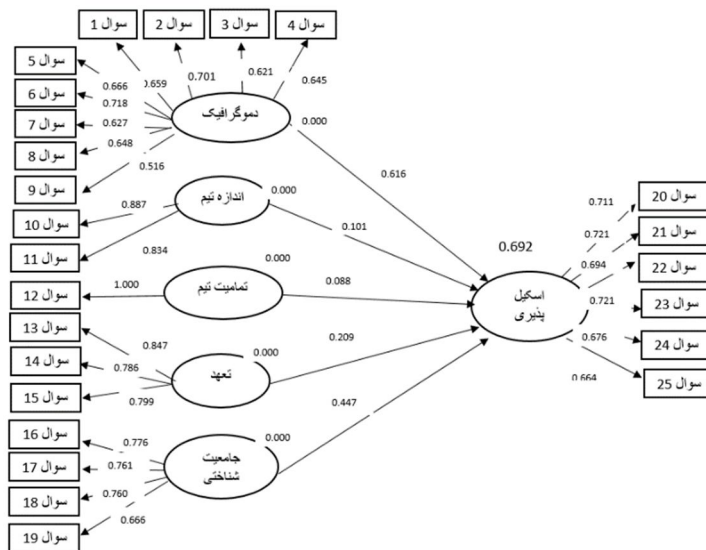
نتایج آماری جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان در زمینه جنسیت نشان داد که 73 درصد از پاسخ‌دهندگان را مردان و 27 درصد را زنان تشکیل داده‌اند. در زمینه تحصیلات، 64 درصد کارشناسی ارشد، 12 درصد دارای مدرک دکترا و بالاتر و 24 درصد نیز دارای مدرک لیسانس بوده‌اند. 39 درصد افراد پاسخ‌دهنده شامل رهبر و مدیرعامل کسب‌وکار نوپا، 24 درصد عضو تیم‌های مستقر در کسب‌وکار نوپا، و 37 درصد معاون و مدیر اجرایی کسب‌وکار نوپا بوده‌اند. بیشتر افراد پاسخ‌دهنده دارای سابقه کار حرفه‌ای به میزان ده تا بیست سال داشته‌اند

که با 21 درصد بیشترین فراوانی را به خود اختصاص دادند. 27 درصد از افراد پاسخ‌دهنده نیز دارای سابقه کار مدیریتی بیش از 10 سال را داشته‌اند. ب) مدل ساختاری: روابط میان متغیرها با استفاده از مدل ساختاری<sup>1</sup> در روش PLS بررسی شد که در دو حالت اعداد معناداری و ضرایب مسیر نتایج درج شده است. در ابتدا، برای تأیید فرضیه‌های پژوهش از فرمان بوت استرپینگ نرم‌افزار PLS استفاده شد که خروجی حاصل ضرایب  $t$  را نشان می‌دهد (شکل 1). وقتی مقادیر  $t$  در بازه بیشتر از  $+1/96$  و کمتر از  $-1/96$  باشند، بیانگر معنادار بودن متغیرها و متعاقباً تأیید فرضیه‌های پژوهش است. همان‌گونه که در شکل زیر مشاهده می‌شود، ضرایب  $t$  بین متغیرهای تحقیق همگی بالای  $1/96$  هستند که مبین پذیرش فرضیه‌های تحقیق می‌باشند.



شکل 2. ترسیم مدل در حالت ضرایب  $t$  معناداری

بعد از بررسی ضرایب معناداری، رابطه علت و معلولی بین متغیرها با استفاده از ضرایب مسیر سنجیده شد. ضرایب مسیر نشان‌دهنده میزان درصد تاثیر متغیرها بر یکدیگر می‌باشد که نتایج آن در شکل شماره 3 نشان داده شده است.



شکل 3. ترسیم مدل در حالت ضرایب مسیر

تحلیل متغیرها و اعتبارسنجی آنها: بخشی از تحلیل عاملی-تأییدی برای بررسی اعتبار مدل است. همانطور که در جدول شماره 2 ملاحظه می‌شود، ضرایب میانگین واریانس احصا شده و مقادیر ضریب مسیر C و آماره T در سطح قابل قبولی هستند. درصد واریانس جمعی هم قابل قبول است. بنابراین ابعاد اصلی مدل معنادار است. همچنین در بخش پایایی نیز ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی، ترکیبی بالاتر از 0/7 دارد و قابل قبول است. ارزیابی برازش کلی مدل براساس دیدگاه تننهاوس و همکاران (2005)، شاخص GOF بین صفر تا یک است. مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. GOF را می‌توان با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و  $R^2$  بدست آورد. برازش کلی مدل توسط معیار GOF با استفاده از روش زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{com \times R^2} = \sqrt{0.818 \times 0.692} = 0.752$$

نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه و R2 مقدار میانگین مقادیر است. هر چه میزان R2 سازه‌های درونزای مدل بیشتر باشد، نشان دهنده برازش بهتر مدل است. و تزلزل و همکاران (2009)، سه مقدار 0/01، 0/25 و 0/36 را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کرده‌اند. در پژوهش حاضر، مقدار 0/752 برای GOF نشان از برازش کلی و قوی مدل دارد (داوری و رضازاده، 1394). آزمون فرضیه‌ها: دو خروجی بسیار مهم در نرم‌افزار SmartPLS مقدار آماره تی (T) و ضرایب مسیر (C) یا بارهای عاملی است. در این پژوهش مطابق با جدول شماره 3، بارعاملی بین تمام سؤالات پرسشنامه و متغیرهای مکنون بیشتر از 0/4 بوده و به این معناست که سازه به کار رفته، به خوبی متغیر مکنون موردنظر را سنجیده است. از طرفی، مقدار آماره تی نیز ملاک تأیید یا رد فرضیات است. اگر این مقدار به ترتیب از 1/96 و 2/58 بیشتر باشد، فرضیه در سطوح 95 و 99 درصد تأیید می‌شود. همچنین اگر مقدار ضریب مسیر بین متغیر مکنون مستقل و متغیر مکنون وابسته مثبت باشد، با افزایش متغیر مستقل شاهد افزایش در متغیر وابسته خواهیم بود و برعکس. اگر مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و وابسته منفی باشد، با افزایش متغیر مستقل شاهد کاهش متغیر وابسته خواهیم بود. بررسی‌ها نشان داد (جدول شماره 4) ویژگی‌های دموگرافیک تیم‌ها از نظر سن، جنسیت و پیشینه، تعهد تیم، جامعیت شناختی در سطح تیم، اندازه تیم و تمامیت تیم تأثیر مثبتی و معناداری بر قابلیت مقیاس‌پذیری کسب‌وکار نوپا دارند و فرضیات در سطح 99 درصد مورد تأیید است. همچنین ویژگی‌های جمعیت شناختی و جامعیت شناختی در سطح تیم به ترتیب قوی‌ترین رابطه مستقیم را بر قابلیت مقیاس‌پذیری کسب‌وکار نوپا دارند. نتایج فرضیه‌های تحقیق به صورت خلاصه در جدول 4 نشان داده شده است.

جدول 4. نتیجه آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه آزمون	ضرایب مسیر	مقدار t	فرضیه‌ها
تایید	0/515	13/50	فرضیه 1: ویژگی‌های دموگرافیک تیم‌ها از نظر سن و پیشینه بر مقیاس‌پذیری کسب‌وکار نوپا تأثیر مثبت دارد.
تایید	0/20	4/81	فرضیه 2: تعهد اعضای تیم بر مقیاس‌پذیری کسب‌وکار نوپا تأثیر مثبت دارد.
تایید	0/44	11/43	فرضیه 3: جامعیت شناختی در سطح تیم بر مقیاس‌پذیری کسب‌وکار نوپا تأثیر مثبت دارد.
تایید	0/10	2/89	فرضیه 4: اندازه تیم بر مقیاس‌پذیری کسب‌وکار نوپا تأثیر مثبت دارد.
تایید	0/08	2/22	فرضیه 5: تمامیت تیم بر مقیاس‌پذیری کسب‌وکار نوپا تأثیر مثبت دارد.

## بحث و نتیجه گیری

با توجه به اهمیت بالایی که کسب و کارهای نوپا در کمک به توسعه اقتصادی دارند، برای این منظور می‌بایست سد مراحل اولیه را بشکنند و مقیاس<sup>1</sup> نمایند. مقیاس گذاری<sup>2</sup> کار دشواری دشواری است، سختی آن احتمالاً بیشتر از شروع کسب و کار<sup>3</sup> است (Zajko, 2017). موضوعات مهم در این ارتباط عبارتند از مقیاس پذیری<sup>4</sup> یک کسب و کار نوپا و عواملی که بر آن اثر می‌گذارند. زیرا در صورتی که یک کسب و کار نوپا آمادگی لازم به منظور مقیاس گذاری (مقیاس پذیری) را نداشته باشد، امکان مقیاس گذاری به منظور بقاء برای آن دشوار و یا حتی غیرممکن خواهد بود (Beckman, 2007). در این راستا پژوهش حاضر به بررسی عوامل تیمی موثر بر مقیاس پذیری یک کسب و کار نوپا یعنی عوامل جمعیت شناختی، تعهد تیم، جامعیت شناختی، ساینز و تمامیت تیم پرداخت. برای این منظور این سه عامل را بر اساس فاکتورهای مستخرج از ادبیات اندازه گیری و بر اساس سوالات پرسشنامه (مندرج در جدول 1) به آزمون فرضیات پیشنهادی پرداخت. بر اساس یافته ها تیم کارآفرینانه با ابعاد پنجگانه بر مقیاس پذیری کسب و کار نوپا موثر است. بر این اساس هر پنج عامل شامل عوامل دموگرافیک، تعهد تیم، جامعیت شناختی، ساینز و تمامیت تیم بر مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا موثر هستند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که ویژگی‌های جمعیت شناختی و جامعیت شناختی به ترتیب بیشترین و تمامیت تیم کمترین تاثیر را بر مقیاس پذیری کسب و کار نوپا دارد. مطالعات پیشین انجام شده در این زمینه نیز این عوامل را مدنظر قرار دادند به عنوان مثال جین<sup>5</sup> (2016) در تحقیق خود به تحلیل اثر سه مشخصه ترکیب تیم کارآفرینانه که عبارتند از ساینز، تراکم و ناهمگنی تیم بر عملکرد ونچر جدید می‌پردازد. یافته های این پژوهش نشان می‌دهد که تمام مشخصه های ترکیب تیم کارآفرینانه به صورت مثبت با عملکرد ونچر جدید مرتبط است، اما از نظر قدرت تأثیر گذاری تفاوت دارند. مشخصه های تراکم تیم کارآفرینانه بیشترین اثر را

1 scale

2 Scaling-up

3 starting-up

4 scalability

5 Linlin Jin



دارد، و پس از آن اندازه تیم کارآفرینانه و ناهمگنی مشخصه‌های تیم کارآفرینانه قرار دارد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که سرمایه‌ی انسانی بیشتر از نظر تحصیلات، تجربه، دانش و مهارت تیم کارآفرینی به احتمال زیاد برای ونچر جدید سودآور خواهد بود (Jin et al., 2016). در این ارتباط پژوهش حاضر به پشتیبانی از جین (2016) بر این موضوع که سرمایه انسانی بالاتر (بر اساس مولفه‌های مورد نظر پژوهش) بر عملکرد کسب‌وکار نوپا تاثیر مثبت دارد تاکید می‌نماید. چودوری<sup>1</sup> (2005) نیز در پژوهش خود تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی را از نظر سن، جنسیت و پیشینه عملکردی و متغیرهای روند تیمی از نظر جامعیت‌شناختی سطح تیم و تعهد تیم بر اثربخشی تیم کارآفرینانه مورد بررسی قرار می‌دهد. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که تنوع برای اثربخشی تیم کارآفرینانه مهم نیست، در حالی که متغیرهای روند تیمی تأثیر مثبت تیم را تحت تأثیر قرار می‌دهند. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد که تنوع تیمی با واسطه سایر مشخصه‌های روند تیمی بر اثربخشی تیم موثر است (Cooney, 2005)، در حالی که در پژوهش حاضر نشان داده شد متغیرهای تنوع تیمی به تنهایی بر مقیاس‌پذیری یک کسب‌وکار نوپا تأثیر مثبت دارند. در این ارتباط پژوهش مرتبط دیگر نشان می‌دهد که افزودن دانش و تجربه که شامل ناهمگنی عملکردی، تجربه مدیریت قبلی، تنوع وابستگی و ورودی تیم‌ها می‌باشد که به شرکت در جذب سرمایه‌گذار مخاطره‌پذیر و عرضه اولیه سهام کمک می‌کند (Beckman et al, 2007). پژوهش بکمن و همکاران (2007) عملکرد ونچر جدید را در قالب موارد فوق در نظر می‌گیرد، در حالیکه پژوهش حاضر عملکرد را در قالب مقیاس‌پذیری کسب‌وکار نوپا بر اساس مولفه‌های برگزفته از پژوهش‌های پیشین در نظر می‌گیرد.

این پژوهش، تحقیقات آینده را دعوت به بررسی موارد زیر می‌نماید: الف) پژوهش‌های آتی می‌توانند بر روی سایر ویژگی‌های فردی (مانند انگیزه، اشتیاق، ریسک‌پذیری، توفیق طلبی، توانایی شبکه‌سازی و غیره) و شخصیت و سبک تفکر و تصمیم‌گیری نیز متمرکز باشند، زیرا تنوع عملکرد متاثر از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و سایر ویژگی‌های فردی است (Cooney, 2005) که می‌توانند بر مقیاس‌پذیری یک کسب‌وکار نوپا موثر باشند. ب) تحقیقات

آینده کارآفرینی که به مطالعه تاثیر بر موفقیت یک کسب و کار نوپا می پردازند، علاوه بر بررسی عوامل جمعیت شناختی، بر شخصیت و سبک تفکر نیز متمرکز شوند، زیرا تنوع عملکرد متأثر از ویژگی های جمعیت شناختی و سایر ویژگی های فردی است. انجام یک مطالعه جامع بر روی تنوع و اثربخشی تیم و بررسی شدت تاثیر مولفه های مربوط به آنها بر مقیاس - پذیري کسب و کار نوپا؛ یکی دیگر از زمینه های تحقیقاتی است که پیشنهاد می گردد به آن پرداخته شود. ج) بررسی موانعی که کارآفرینان در گذار از مرحله نوپا به مقیاس گذاری<sup>1</sup> با آنها روبرو هستند و پرداختن به این موضوع که کدامیک از ویژگی های کارآفرین می تواند به فائق آمدن بر چالش های مرتبط با گذار یک کسب و کار نوپا به مرحله مقیاس گذاری کمک نمایند. ه) از سوی دیگر پژوهشگران می توانند بر روی روند تیمی ای متمرکز شوند که تعهد را ایجاد می کند و باعث جامعیت در تصمیم گیری تیم می گردد. از سوی دیگر به تیم های کارآفرین پیشنهاد می شود فضای اعتماد و وفاداری را برای بهبود تعهد تیم ایجاد نمایند. بر این اساس، کارآفرینان می بایست یک سیستم توافق شده تیمی را تدوین نمایند که اطمینان حاصل شود که هر یک از اعضاء رویکردها، دیدگاه ها و گزینه های مختلف را پیشنهاد می دهد.

## منابع

- باقرصاد، داوری و عزیزی (1398). اکوسیستم کارآفرینی و رقابت‌پذیری در صنایع منتخب. توسعه کارآفرینی. 12(4). 540-521.
- داوری، علی و رضازاده، آرش (1394). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS، تهران: انتشارات جهاددانشگاهی، چاپ چهارم.
- Beckman, C. M., M. D. Burton, and C. O'Reilly. (2007). Early teams: The impact of team demography on VC financing and going public. *Journal of business Venturing* 22 (2): 147-173.
- Bergin, R. J. (2001). Venture design, scalability and sustained performance. In: *The Academy of Management Proceedings*, 10(2), 359-384.
- Chowdhury, S. (2005). Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important? *Journal of business Venturing* 20 (6): 727-746.
- Cooney, T. M. (2005). Editorial: What is an Entrepreneurial Team? *International Small Business Journal* 23 (3), 226-235.
- Davis, J. P., K. M. Eisenhardt, and Ch. B. Bingham.(2009). Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules. *Administrative Science Quarterly* 54 (3), 54.3.413
- DeSantola, A., and A. D. Gulati. (2017). Scaling: Organizing and Growth in Entrepreneurial Ventures. *Academy of Management Annals* 11(2), 479-500.
- Eisenhardt, K. M. (2013). Top management teams and the performance of entrepreneurial firms. *Small Business Economics* 40 (4), 805-816.
- Harvey, S., B. Millett, and D. Smith. (1998). Developing successful teams in organisations. *Australian Journal of Management and Organisational Behaviour* 1(1), 1-7.
- Katzenbach, J. R., and D. K. Smith. (2015). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press. 4(16), 95-101.
- Lencioni, P. (2006). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. QAvD\_BwE
- Nski, A. J. 2016. *Sustainable Business Models*. MDPI.
- Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons* 60 (5): 587-595.
- Stevens. (2016). *Financial Technology Startup FinTech Studios Becomes First Stevens Venture Center Company to Leave the Nest*.
- Tihula, S., J. Huovinen, and M. Fink. (2009). Entrepreneurial Teams Vs Management Teams: Reasons for Team Formation in Small Firms. *Management Research News* 32 (6): 555-566.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. and Davidsson, P. (2006). 'Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda'. *Journal of Management Studies*, 43 917-55.
- Zajko, M. (2017). Challenges of scaling-up process for start-ups. In: *Balkan Region Conference on Engineering and Business Education*.

- Zajko, M. (2019). Challenges of scaling-up process for start-ups. Balkan Region Conference on Engineering and Business Education, Sciendo 3 (1): 62-70.
- David A. Harrison and Katherine J. Klein (2007). What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations. The Academy of Management Review, 32(4).