

## طراحی مدل معادلات ساختاری توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های توسعه روستایی استان زنجان

روح‌اله رضایی<sup>۱\*</sup>، سید محمود حسینی<sup>۲</sup>

۱. استادیار دانشکده کشاورزی، دانشگاه زنجان

۲. استاد دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۴/۱۰

### چکیده

کارآفرینی سازمانی یکی از شاخه‌های اصلی کارآفرینی است که نقش کلیدی در موفقیت سازمان‌ها دارد؛ از سویی دیگر، عوامل متعددی بر فرایند توسعه کارآفرینی سازمانی تأثیرگذارند که باید مطالعه و شناسایی شوند. با در نظر گرفتن اهمیت موضوع، هدف اصلی این تحقیق توصیفی-همبستگی طراحی مدل معادلات ساختاری توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های توسعه روستایی بود. جامعه آماری پژوهش ۳۳۵ نفر از اعضای اصلی هیئت‌مدیره تعاونی‌های توسعه روستایی در استان زنجان بودند که با توجه به جدول کرجسی-مورگان، ۱۸۵ نفر از آن‌ها از طریق روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با انتساب متناسب انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که چهار عامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، محیطی و بهبود مهارت‌های کارآفرینانه اعضا اثر مثبت و معنی‌داری بر روی متغیر وابسته دارد و در مجموع ۵۷ درصد از کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های توسعه روستایی استان زنجان را بیان می‌کند.

**واژه‌های کلیدی:** تعاونی‌های روستایی، ساختار و فرهنگ سازمانی، کارآفرینی

### مقدمه

کارآفرینی سازمانی از مفاهیم بسیار مهمی است که اهمیت و مزایای آن در سال‌های اخیر برای تعداد زیادی از سازمان‌ها و شرکت‌ها و بنگاه‌های تجاری در زیر بخش‌های مختلف صنعتی، کشاورزی و خدماتی کاملاً محسوس شده است (رضایی و همکاران، ۱۳۹۰، ۳۰). امروزه،

کارآفرینی سازمانی یکی از شاخه‌های اصلی کارآفرینی است که سهم چشمگیری در توفیق و تعالی سازمان‌ها دارد (احمدپور داریانی، ۱۳۸۳، ۳۲) و توانسته است پویایی سازمانی را با ارائه روش‌های جدید و ایجاد مزیت نسبی به ارمغان بیاورد (جهانگیری و مبارکی، ۱۳۸۸، ۳۵).

با وجود اهمیت کارآفرینی سازمانی و حرکت فزاینده بنگاه‌ها و سازمان‌های مختلف به سمت توسعه آن، به دلیل تعدد متغیرهای تأثیرگذار، توسعه این شکل از کارآفرینی فرایند تقریباً دشوار و پیچیده‌ای است و در عمل با موانع گوناگونی در ابعاد مختلف مواجه است (Moghimi, 2007; p 91) که این مسئله سبب شده است تا کارآفرینی سازمانی در کشورهای مختلف به ویژه کشورهای در حال توسعه همچون ایران، که اقتصاد سنتی و مبتنی بر منابع دارند، در وضعیت نامناسبی قرار بگیرد و توسعه چندان‌ی پیدا نکند. در این زمینه، بر اساس گزارش دفتر دیده‌بان جهانی کارآفرینی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) میزان شاخص کارآفرینی سازمانی<sup>۲</sup> در ایران مشابه کشورهای همچون بنگلادش، پاکستان و جامائیکا کمتر از یک درصد است. این در حالی است که مقدار این شاخص برای کشورهای توسعه‌یافته مانند سوئد، دانمارک، بلژیک، فنلاند و ایالات متحده بین ۶ الی ۱۴ درصد متغیر است (Kelley et al., 2012; p 24).

به هر حال، با توجه به اهمیت کارآفرینی سازمانی و مزایای متعدد آن برای سازمان‌ها از یک سو و پایین بودن درصد شاخص کارآفرینی سازمانی در ایران (Ibid) از سوی دیگر ضروری است تا طراحی مدل توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های مختلف از جمله تعاونی‌ها بررسی و زمینه‌های لازم برای بهبود شاخص‌های آن فراهم شود. با در نظر گرفتن مطالب بالا، پرسش اساسی این تحقیق این است که چه عواملی در توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های توسعه روستایی استان زنجان تأثیر گذارند.

## مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق

### الف) کارآفرینی سازمانی و مؤلفه‌های آن

دانشمندان و صاحب‌نظران مختلف درباره مفهوم کارآفرینی سازمانی تعاریف متعددی ارائه کرده‌اند که در این پژوهش بیشتر بر تعریف هیسریچ و شفر (۲۰۰۵) تکیه شده است. بر این

1. Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

2. Entrepreneurial Employee Activity (EEA)

اساس در کارآفرینی سازمانی یک سازمان رویکرد کارآفرینی را دنبال و سازوکارهای تشویق و ترغیب کارآفرینی در سازمان را فراهم می‌کند. در این نوع از کارآفرینی، گروهی از افراد کارآفرین در قالب تیمی در داخل سازمان، اقدام به نوآوری مخاطره‌آمیز و پیشگامانه می‌کنند. کارآفرینی سازمانی شامل نوآوری در تولید محصول و ارائه خدمات، پذیرش ریسک و پیشتازانه رفتار کردن و تجدید حیات سازمانی می‌شود (Hisrich and Shepherd, 2005, 112).

مرور ادبیات در حوزه کارآفرینی سازمانی بیانگر آن است که این پدیده مفهومی چندبعدی و پیچیده است و ابعاد و مؤلفه‌های متعددی دارد که اسپچیز و همکاران (۲۰۰۸، ص ۵۶) و میلز و همکاران (۲۰۰۹، ص ۶۸) این مؤلفه‌ها را شامل چهار بعد نوآوری، پیشگامی، نوسازی راهبردی و ریسک‌پذیری در نظر گرفته‌اند.

در این زمینه، ریسک‌پذیری شامل آمادگی سازمان برای استفاده از منابع برای بهره‌گیری از فرصت‌ها و شروع پروژه‌ها بدون اطلاع از نتایج و بازگشت سرمایه است (Hough and Scheepers, 2008, 19). نوسازی راهبردی یک سازمان مستلزم تغییر و اصلاح در مأموریت سازمانی، سازماندهی مجدد و ایجاد تغییرات وسیع در سیستم سازمانی یک سازمان است (Heinonen and Korvela, 2005, 58).

پیشگامی، یک پیش‌بینی و رفتار برای رفع نیازهای آتی از طریق جست‌وجو و استفاده از فرصت‌هایی تعریف می‌شود که بر توسعه محصولات یا بازار دلالت دارد (Alegre and Chiva, 2009; 12) و در نهایت نوآوری به تولید و خلق محصولات، خدمات، فرایندها، فناوری‌ها و مدل‌های جدید کسب‌وکار اشاره دارد (Hough and Scheepers, 2008; p 19).

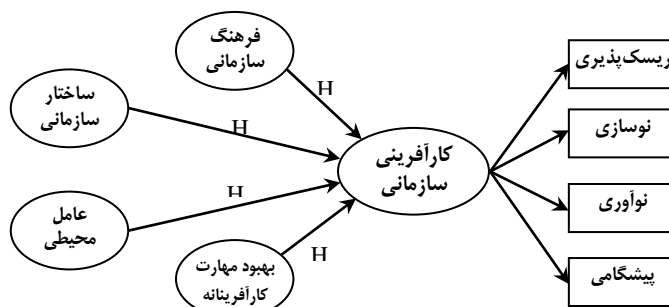
## ب) پیشینه پژوهش

در این بخش، با توجه به هدف اصلی پژوهش و با در نظر گرفتن محدوده موضوعی تحقیق، به مرور نتایج برخی از مهم‌ترین مطالعات مرتبط تجربی انجام‌شده در داخل و خارج از کشور پرداخته شده است (جدول ۱).

## جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های کلیدی درباره کارآفرینی سازمانی و عوامل مؤثر بر توسعه آن

پژوهشگر (سال انجام تحقیق)	عنوان پژوهش	نتایج تحقیق
مقیمی (۱۳۸۳)	عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های بخش خدمات اجتماعی و فرهنگی دولتی ایران	بر اساس نتایج تحقیق، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی به ترتیب اهمیت شامل عوامل ساختاری، رفتاری (محتوایی) و زمینه‌ای (محیطی) بودند و هریک از این عوامل رابطه مثبت و معنی‌داری با متغیر کارآفرینی سازمانی داشتند.
یدالهی فارسی و همکاران (۱۳۸۷)	بررسی کارآفرینی درون سازمانی در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی در استان خوزستان)	نتایج تحلیل همبستگی نشان داد که بین کارآفرینی درون سازمانی با متغیرهای سازمانی مورد بررسی شامل نظام کنترل، شیوه تصمیم‌گیری، ارتباطات، خطرپذیری، تغییر، نوآوری، آموزش و تحقیق، اهداف و پاداش سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار و با سن و سابقه مدیریتی رابطه منفی و معنی‌دار وجود داشت.
حسین‌پور و زارعی وش (۱۳۸۹)	ارائه الگوی کارآفرینی سازمانی در اداره کل تعاون استان تهران	بر اساس نتایج تحقیق، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی شامل وجود فرهنگ سازمانی اثربخش، ایجاد ساختارهای پویا، بهبود مهارت‌های کارآفرینی اعضا و فراهم‌سازی شرایط لازم برای خلاقیت و نوآوری بود.
طلایی (۱۳۹۰)	الگوی سنجش کارآفرینی شرکتی با توجه به شاخص‌های درون سازمانی و اثرگذاری آن بر کارآفرینی (مطالعه موردی: پتگاه‌های صنعت نساجی استان یزد)	نتایج تحقیق نشان‌دهنده وجود عامل‌های مکنون درون سازمانی مجزا با عناوین پشتیبانی مدیریت، آزادی عمل کاری، استفاده از برنامه‌های تقویتی، دسترسی به زمان و محدودیت‌های سازمانی بود.
فرای (۱۹۹۳)	موانع توسعه کارآفرینی سازمانی	بر اساس نتایج تحقیق، مهم‌ترین موانع توسعه کارآفرینی سازمانی شامل نظارت و کنترل شدید، نبود سیستم پاداش‌دهی و تشویق کارکنان، وجود فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه و توجه به منافع کوتاه‌مدت در سازمان بود.
کورانکو و همکاران (۲۰۰۵)	بررسی رابطه بین برنامه‌های توسعه کارآفرینی و رضایت شغلی	با توجه به یافته‌های پژوهش مشخص شد که متغیر رضایت شغلی کارکنان اثر مستقیم بر کارآفرینی سازمانی دارد، در حالی که سایر متغیرها شامل حمایت مدیریت، تشویق و ترغیب کارکنان، نبود محدودیت‌های زمانی و رفع محدودیت‌های سازمانی، به صورت غیر مستقیم از طریق متغیر رضایت شغلی (متغیر میانجی) بر کارآفرینی سازمانی تأثیرگذار بودند.
چن و همکاران (۲۰۰۵)	طراحی مدلی نظام‌مند برای توسعه کارآفرینی سازمانی	نتایج تحقیق بیانگر آن بود که بین کارآفرینی سازمانی و عوامل حمایت مدیریت، توانایی‌های کارآفرینی کارکنان، ساختار سازمان، تدوین راهبردهای کارآفرینی در سازمان و شرایط محیطی، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشت.
مقیمی (۲۰۰۷)	بررسی موانع و راهکارهای توسعه کارآفرینی شرکتی در شرکت‌های صنعتی در ایران	با توجه به نتایج تحقیق مشخص شد مهم‌ترین موانع توسعه کارآفرینی شرکتی شامل موانع ساختاری (ساختار و سیستم‌های سازمانی، تکنولوژی سازمانی، نیروی کار)، رفتاری (ویژگی‌ها/ سبک مدیران، نگرش مدیریتی، فرهنگ سازمانی، انگیزش مدیران) و محیطی/ زمینه‌ای (محیط اقتصادی، محیط اجتماعی- فرهنگی، محیط سیاسی- قانونی، محیط تکنولوژیکی) بود.
اسچپرز و همکاران (۲۰۰۸)	بررسی سازوکارهای تقویت و توسعه ظرفیت کارآفرینی سازمانی	بر اساس نتایج تحقیق مشخص شد بین ظرفیت کارآفرینی سازمانی با چهار عامل پشتیبانی مدیریت، فرهنگ سازمانی، تعهد کارکنان، سیستم پاداش‌دهی و تشویق فعالیت‌های کارآفرینانه کارکنان، رابطه مثبت و معنی‌دار و با عامل محدودیت‌های سازمانی رابطه منفی و معنی‌داری وجود داشت.
بلوسوا و همکاران (۲۰۱۰)	طراحی مدلی برای توسعه رفتارهای کارآفرینانه در سازمان	نتایج تحقیق بیانگر آن بود که بین کارآفرینی سازمانی با پشتیبانی مدیریت، آموزش کارکنان، فرهنگ سازمانی، عوامل ساختاری و عوامل محیطی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشت.

با توجه به مطالب ذکر شده در بخش‌های پیشین و مسئله اصلی پژوهش، این تحقیق با هدف اصلی طراحی مدل معادلات ساختاری توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های توسعه روستایی استان زنجان انجام گرفت. در قالب هدف کلی اشاره شده و بر اساس مرور ادبیات نظری و مطالعات تجربی، در این بخش مدل مفهومی پژوهش ترسیم شده است (شکل ۱).



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش: مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی و عوامل مؤثر بر توسعه آن و عوامل مؤثر بر توسعه آن

- بر اساس مدل مفهومی پژوهش، مهم‌ترین فرضیه‌های این پژوهش شامل موارد زیر بودند:
- فرهنگ سازمانی بر توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های توسعه روستایی استان زنجان اثر مثبت و معنی‌داری دارد ( $H_1$ )؛
  - ساختار سازمانی بر توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های توسعه روستایی استان زنجان اثر مثبت و معنی‌داری دارد ( $H_2$ )؛
  - عامل محیطی بر توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های توسعه روستایی استان زنجان اثر مثبت و معنی‌داری دارد ( $H_3$ )؛
  - بهبود مهارت‌های کارآفرینانه اعضا بر توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های توسعه روستایی استان زنجان اثر مثبت و معنی‌داری دارد ( $H_4$ ).

## روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را تمامی اعضای هیئت‌مدیره در ۶۷ تعاونی توسعه

روستایی فعال در سطح استان زنجان تشکیل می‌دادند<sup>۱</sup> که تعداد آن‌ها ۳۳۵ نفر بود. برای تعیین حجم نمونه از جدول کرجسی- مورگان استفاده شد که بر اساس آن، حجم نمونه آماری ۱۸۵ نفر به دست آمد. برای دستیابی به نمونه‌ها، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با انتساب متناسب بهره گرفته شد که پس از محاسبه، تعداد نمونه‌های زیر به شرح جدول ۲ به هریک از شهرستان‌ها اختصاص یافت.

جدول ۲. تعداد کل اعضای اصلی هیئت‌مدیره و نمونه‌های اختصاص‌یافته به هریک از طبقات

ردیف	نام شهرستان	تعداد تعاونی توسعه روستایی فعال	تعداد اعضای هیئت‌مدیره	تعداد نمونه اختصاص‌یافته
۱	زنجان	۲۲	۱۱۰	۶۱
۲	خدابنده	۳۲	۱۶۰	۸۸
۳	ابهر	۱۰	۵۰	۲۸
۴	خرمدره	۳	۱۵	۸
۵	جمع	۶۷	۳۳۵	۱۸۵

ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه بود که از سه بخش مشخصه‌های فردی و حرفه‌ای پاسخگویان و پرسش‌های مرتبط با سنجش مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی (شامل چهار مؤلفه نوآوری، نوسازی، پیشگامی و ریسک‌پذیری) و عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های توسعه روستایی (شامل چهار دسته عوامل ساختار سازمانی، محیطی، بهبود مهارت‌های کارآفرینانه و فرهنگ سازمانی) تشکیل شده بود (جدول ۳). برای سنجش مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی از پرسشنامه‌های استاندارد آنتونسیک و هیسریچ (۲۰۰۱) و اسپیرز و همکاران (۲۰۰۸) و سنجش عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی از مقیاس‌های توسعه داده شده در مطالعات مختلف به‌ویژه هینون و کورولا (۲۰۰۲) و کارنی و همکاران (۲۰۰۸) دنسون (۲۰۰۰)، آنتونسیک و هیسریچ (۲۰۰۱) استفاده شد.

۱. تعاونی‌های توسعه روستایی در شهرستان‌های زنجان، خدابنده، خرمدره و ابهر راه‌اندازی شده و تشکیل آن‌ها در شهرستان‌های طارم، ماهنشان و ایجرود در برنامه اجرا قرار دارد.

جدول ۳: تعریف عملیاتی هریک از شاخص‌ها

بخش	زیربخش	گویه‌ها (نماد)	مقیاس سنجش
عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی	فرهنگ سازمانی	در تعاونی، به کار گروهی برای رسیدن به اهداف مشترک ارزش داده می‌شود (فرهنگ ۱)، تعاونی ارزش فراوانی برای توسعه مداوم مهارت‌های اعضای خود قایل است (فرهنگ ۲)، اعضای تعاونی هويت و ارزش‌های جمعی یکسانی دارند (فرهنگ ۳)، اعضا در تعاونی به هنگام بروز اختلاف به راحتی می‌توانند برای رفع آن به توافق دست یابند (فرهنگ ۴)، تعاونی اهداف روشن منطبق بر راهبرد و چشم‌انداز مشخص دارد (فرهنگ ۵)، تعاونی همواره در حال توسعه است و فرصت‌هایی را برای تشویق خلاقیت، توسعه دانش و توانایی‌های اعضای خود فراهم می‌کند (فرهنگ ۶)، تعاونی نسبت به تغییرات پیرامونی / محیطی حساس است و به آن‌ها واکنش مناسب نشان می‌دهد (فرهنگ ۷)، تعاونی جهت‌گیری راهبردی مشخصی دارد (فرهنگ ۸)	(کاملاً مخالف = ۱ تا کاملاً موافق = ۵) طیف لیکرت ۵ سطحی
	ساختار سازمانی	انعطاف‌پذیری ساختاری در تعاونی (ساختار ۱)، تأکید بر تیم‌سازی و انجام گروهی فعالیت‌ها در تعاونی (ساختار ۲)، ساختار پایین به بالا و برخورداری اعضا از اختیارات کافی برای انجام وظایف (ساختار ۳)، پیچیدگی کمتر در روابط و ساختار سازمانی در تعاونی (ساختار ۴)، ایجاد ارتباطات سازمانی اثربخش بین اعضا و مدیران تعاونی (ساختار ۵)، ایجاد سیستم‌های تشویقی مناسب برای انگیزش و ترغیب اعضا به فعالیت‌های کارآفرینانه (ساختار ۶)	(بسیار کم = ۱ تا کاملاً زیاد = ۵) طیف لیکرت ۵ سطحی
کارآفرینی سازمانی	محیطی	سیاست‌های حمایتی دولت برای توسعه کارآفرینی در تعاونی‌ها (محیطی ۱)، حمایت بانک‌ها و مؤسسات مالی از تعاونی‌ها (محیطی ۲)، اصلاح نگرش مردم جامعه نسبت به تعاونی‌ها و جایگاه آن‌ها (محیطی ۳)، برقراری ارتباطات برون سازمانی مؤثر و هدفمند بین تعاونی‌ها و مراکز پژوهشی (محیطی ۴)، امنیت اقتصادی برای توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه تعاونی‌ها (محیطی ۵)	(بسیار کم = ۱ تا کاملاً زیاد = ۵) طیف لیکرت ۵ سطحی
	بهبود مهارت‌های کارآفرینانه	بهبود مهارت‌های حرفه‌ای و تجربیات مدیران و اعضای تعاونی (مهارت ۱)، توسعه روحیه نوآوری، خلاقیت و ایده‌پردازی اعضا (مهارت ۲)، بهبود روحیه ریسک‌پذیری اعضا و مدیران تعاونی (مهارت ۳)، برگزاری دوره‌های آموزش کارآفرینی برای اعضا و مدیران تعاونی (مهارت ۴)	(بسیار کم = ۱ تا کاملاً زیاد = ۵) طیف لیکرت ۵ سطحی
	نوآوری	تأکید تعاونی بر توسعه ایده‌های جدید و نوآورانه در محیط کار (نوآوری ۱)، تولید ایده‌های جدید برای بهبود روش‌ها و فرایندهای تعاونی در ارائه خدمات (نوآوری ۲)، به‌کارگیری ایده‌های جدید در تعاونی برای ارائه خدمات (نوآوری ۳)، جست‌وجوی روش‌ها و فرایندهای جدید در راستای بهبود عملکرد مستمر تعاونی (نوآوری ۴)، ایجاد و ارائه خدمات جدید در زمینه‌های مختلف به اعضا و روستاییان (نوآوری ۵)	(بسیار کم = ۱ تا کاملاً زیاد = ۵) طیف لیکرت ۵ سطحی

ادامه جدول ۳: تعریف عملیاتی هریک از شاخص‌ها

بخش	زیربخش	گویه‌ها (نماد)	مقیاس سنجش
نوسازی		تجدید نظر در فعالیت‌های معمول تعاونی و سوق دادن آن‌ها به سوی زمینه‌های جدید (نوسازی ۱)، جایگزینی مداوم روش‌ها و فرایندهای قدیمی در تعاونی با روش‌ها و فرایندهای جدید (نوسازی ۲)، تجدید نظر و باز تعریف اهداف و رسالت سازمانی تعاونی در راستای ارائه خدمات جدید به اعضا و روستائیان (نوسازی ۳)، آموزش مستمر اعضا و افزایش آگاهی و مهارت آن‌ها با هدف تقویت مهارت‌های کارآفرینانه (نوسازی ۴)، تجدید نظر در ساختار سلسله‌مراتبی تعاونی و توسعه ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر در راستای تسهیل فرایندهای نوآورانه (نوسازی ۵)، ایجاد ارتباطات سازمانی اثربخش و شفاف بین اعضا و مدیران تعاونی (نوسازی ۶)	
		تمایل تعاونی به پیشگامی در خلق و ارائه ایده‌ها و خدمات جدید به اعضا و روستائیان (پیشگامی ۱)، پیشرو بودن تعاونی در ایجاد و ارائه خدمات جدید به روستائیان (پیشگامی ۲)، آینده‌نگری مدیران تعاونی برای به‌کارگیری فرایندهای نوآورانه در تعاونی (پیشگامی ۳)، برنامه‌ریزی در راستای مواجهه اثربخش با مسائل و مشکلات سازمانی در زمینه‌های مختلف (پیشگامی ۴)	
ریسک-پذیری		تحمل مدیران برای انحراف از قواعد و مقررات معمول در تعاونی برای ارائه خدمات جدید (ریسک ۱)، پذیرش ریسک مدیران تعاونی و حمایت مالی و معنوی از اعضا در فعالیت‌های دارای ریسک (ریسک ۲)، استقبال مدیران تعاونی از رفتارهای نوآورانه اعضا در ارائه خدمات جدید به روستائیان (ریسک ۳)، پشتیبانی مدیران تعاونی از پروژه‌ها و طرح‌های کوچک آزمایشی نوآورانه برای ارائه خدمات جدید به اعضا و روستائیان (ریسک ۴)	

برای تعیین روایی ابزار تحقیق از روایی محتوایی و روایی سازه (شامل روایی همگرا، تشخیصی) و تعیین پایایی آن از پایایی ترکیبی استفاده شد. روایی محتوایی پرسشنامه با نظر کارشناسان و متخصصان در زمینه موضوع مورد پژوهش تأیید شد. درباره روایی سازه بر اساس معیارهای سه گانه شامل بارهای عاملی استاندارد مساوی و بزرگ‌تر از ۰/۵، میانگین واریانس استخراج شده مساوی و بزرگ‌تر از ۰/۵ و پایایی ترکیبی مساوی و بزرگ‌تر از ۰/۷ (Hair et al., 2010; p 221- 222)، پس از حذف دو متغیر ریسک ۱ و پیشگامی ۱ در سازه کارآفرینی سازمانی و چهار متغیر محیطی ۳، مهارت ۱، فرهنگ ۷ و فرهنگ ۸ در سازه طراحی مدل توسعه کارآفرینی سازمانی، روایی همگرای ابزار تحقیق به دست آمد (جدول ۴). به همین منوال، مربع همبستگی بین مکنون‌های مورد بررسی به صورت دوجه‌دو در دو سازه کارآفرینی سازمانی و طراحی مدل توسعه کارآفرینی سازمانی از میانگین واریانس استخراج شده هر دو



مکنون کوچک‌تر بود؛ از این رو ابزار تحقیق از روایی تشخیصی مناسبی برخوردار بود. در زمینه روایی منطقی، با در نظر گرفتن اینکه ضرایب همبستگی بین تمامی مکنون‌های مورد بررسی در دو سازه کارآفرینی سازمانی و طراحی مدل توسعه کارآفرینی سازمانی معنی‌دار شده بود، در نتیجه ابزار تحقیق روایی منطقی داشته است (جدول ۴). در مورد پایایی سازه‌های مورد بررسی نیز همان‌طور که در جدول ۴ نشان داده شده است، از آنجا که مقادیر پایایی ترکیبی به دست آمده برای مکنون‌های مختلف بالاتر از ۰/۷ بودند ابزار تحقیق پایایی مناسبی دارد.

جدول ۴. خلاصه نتایج حاصل از روایی سازه و پایایی ترکیبی ابزار تحقیق

بخش‌های اصلی پرسشنامه	مؤلفه‌های مرتبط	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده		ضرایب همبستگی بین مکنون‌ها	
			استخراج شده	نوسازی	نوآوری	پیشگامی
	نوسازی	۰/۸۹۹	۰/۵۹۹	۱	--	--
کارآفرینی	نوآوری	۰/۸۹۳	۰/۶۲۸	۰/۵۸۶***	۱	--
سازمانی	پیشگامی	۰/۷۸۸	۰/۵۵۶	۰/۵۳۷***	۰/۵۹۸***	۱
	ریسک‌پذیری	۰/۸۶۲	۰/۶۷۴	۰/۵۰۰***	۰/۵۷۵***	۰/۳۹۰***
		۰/۸۶۱	۰/۶۱۴	--	--	--
کل	فرهنگ سازمانی	۰/۸۸۵	۰/۵۶۲	۱	مهارت کارآفرینانه	محیطی
عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی	فرهنگ سازمانی	۰/۹۰۸	۰/۶۲۳	۰/۵۵۵***	۱	--
	محیطی	۰/۹۰۹	۰/۷۱۹	۰/۴۸۷***	۰/۵۲۳***	۱
	بهبود مهارت کارآفرینانه	۰/۷۸۸	۰/۵۵۶	۰/۵۰۸***	۰/۵۶۰***	۰/۳۷۷***
کل		۰/۸۷۳	۰/۶۱۵	--	--	--

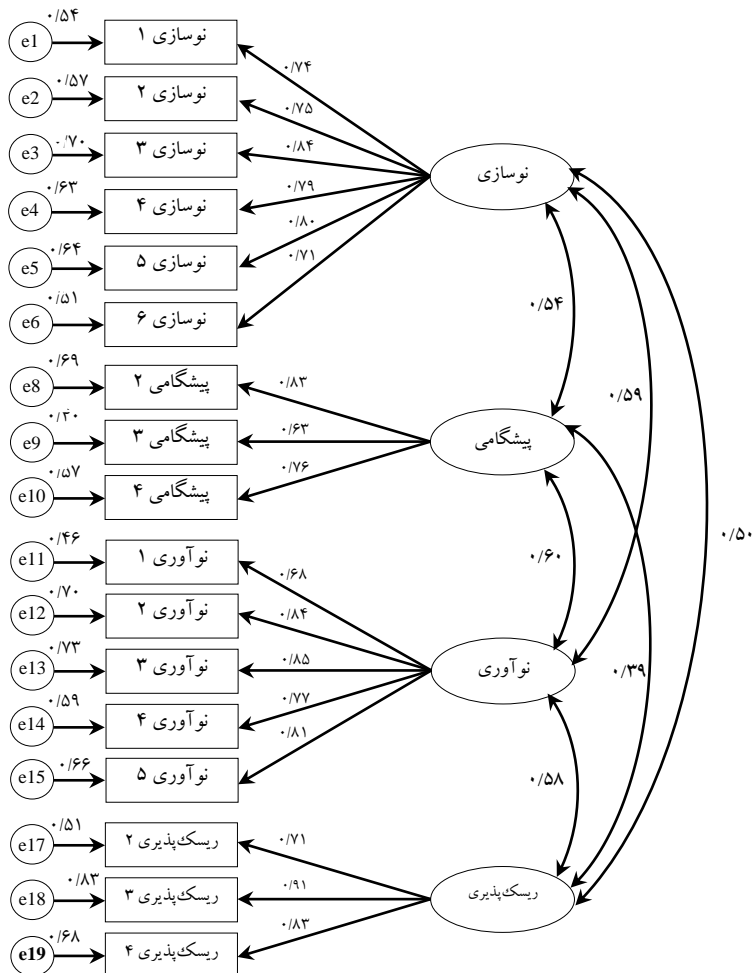
\*\*\* معنی‌داری در سطح ۰/۰۰۱

برای بررسی درست بودن مدل و برازش آن با داده‌های میدانی از شاخص‌های مختلف برازندگی شامل کای اسکوئر ( $\chi^2$ )، میانگین مجذور پسماندها (RMR)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI)، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)، شاخص میزان انطباق (GFI) و ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) استفاده شد. داده‌های گردآوری شده با نرم‌افزار AMOS<sup>20</sup> تجزیه و تحلیل شدند.

## یافته‌ها

## الف) مدل اندازه‌گیری مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی

برای برآورد مدل اندازه‌گیری مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های توسعه روستایی، داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار AMOS<sup>20</sup> از طریق تحلیل عاملی تأییدی تجزیه و تحلیل شدند که یافته‌های به دست آمده از آن در شکل ۲ و جدول ۵ آورده شده است.



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی بر اساس ضرایب استاندارد

بر اساس نتایج کسب شده از تحقیق درباره آزمون برازش مدل و شاخص‌های مختلف

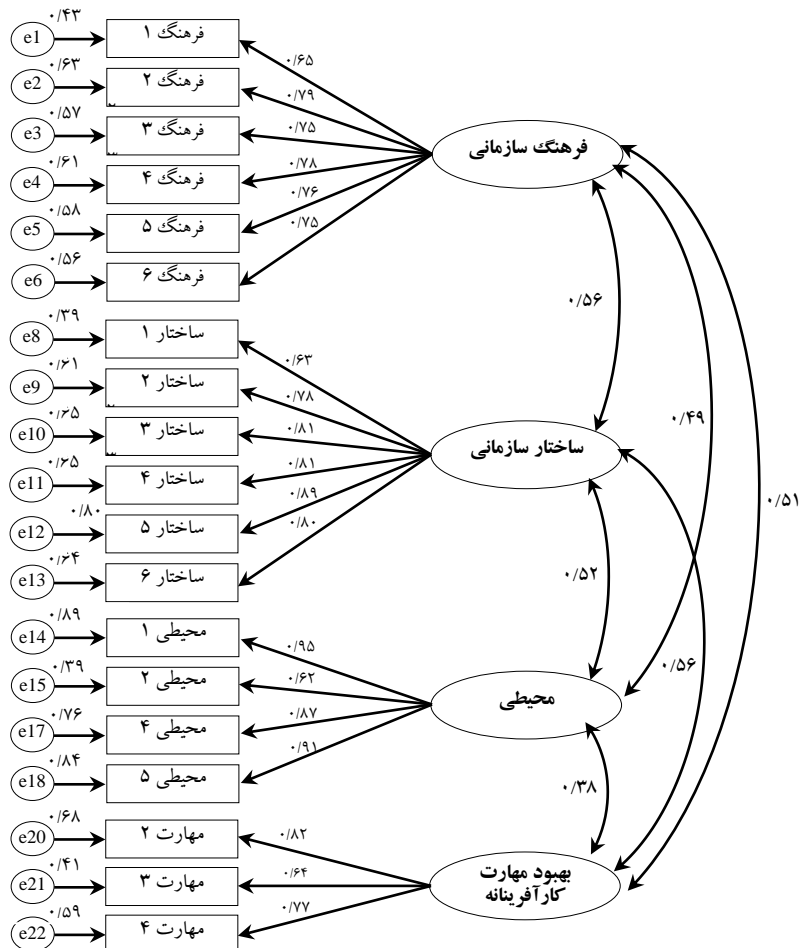
برازندگی در جدول ۵ برازش مدل در سطح قابل قبولی بود.

جدول ۵. نتایج میزان تطابق مدل اندازه‌گیری با شاخص‌های برازندگی

شاخص	$\frac{\chi^2}{df}$	IFI	RMR	CFI	GFI	RMSEA
معیار پیشنهاد شده	$\leq 3$	$\geq 0.90$	$\leq 0.08$	$\geq 0.90$	$\geq 0.90$	$\leq 0.08$
مقدار گزارش شده	۱/۴۵۴	۰/۹۵۳	۰/۰۸	۰/۹۵۲	۰/۹۵۲	۰/۰۶۴

### ب) مدل اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی

یافته‌های به‌دست آمده از برآورد مدل اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های توسعه روستایی با استفاده از نرم‌افزار AMOS<sub>20</sub> از طریق تحلیل عاملی تأییدی در شکل ۳ و جدول ۶ آورده شده است.



شکل ۳. مدل اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی بر اساس ضرایب استاندارد

با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق درباره آزمون برازش مدل و شاخص های مختلف برازندگی در جدول ۶، برازش مدل در سطح قابل قبولی بود.

جدول ۶. نتایج میزان تطابق مدل اندازه گیری با شاخص های برازندگی

شاخص	$\frac{x^2}{df}$	IFI	RMR	CFI	GFI	RMSEA
معیار پیشنهاد شده	$\leq 3$	$0/90 \leq$	$\leq 0/08$	$0/90 \leq$	$0/90 \leq$	$\leq 0/08$
مقدار گزارش شده	۲/۱۲۸	۰/۹۱۲	۰/۰۷۶	۰/۹۲۱	۰/۹۲۵	۰/۰۷۱

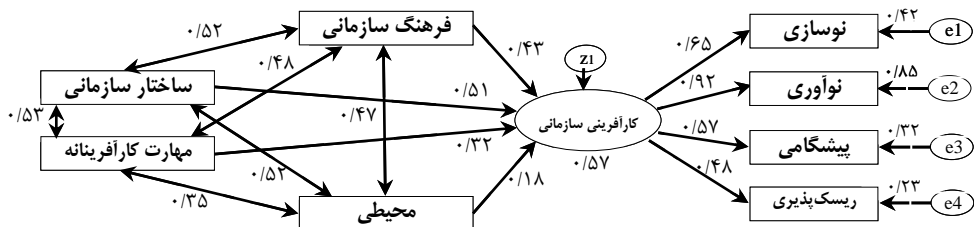
### ج) مدل ساختاری تحقیق

نتایج به دست آمده از اجرای مدل ساختاری تحقیق در جدول ۷ و شکل ۴ آورده شده است. ارزیابی برازش نیکویی مدل ساختاری نشان داد بر اساس شاخص های برازندگی، مدل به دست آمده از برازش نیکویی قابل قبولی برخوردار بوده است و در نتیجه ساختار مدل تحقیق مناسب بود.

جدول ۷. نتایج میزان تطابق مدل ساختاری با شاخص های برازندگی

شاخص	$\frac{x^2}{df}$	IFI	RMR	CFI	GFI	RMSEA
معیار پیشنهاد شده	$\leq 3$	$0/90 \leq$	$\leq 0/08$	$0/90 \leq$	$0/90 \leq$	$\leq 0/08$
مقدار گزارش شده	۲/۵۶۷	۰/۹۰۲	۰/۰۷۹	۰/۹۱۰	۰/۹۱۵	۰/۰۷۵

همچنین، همان طور که از شکل ۴ پیداست، چهار مؤلفه مورد بررسی در قالب مدل شامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، مهارت کارآفرینانه و محیطی، بهبود مهارت کارآفرینانه اعضا و محیطی در حدود ۵۷ درصد از واریانس کارآفرینی سازمانی در تعاونی های توسعه روستایی استان زنجان (که متغیر وابسته تحقیق است) را بیان می کنند.



شکل ۴. مدل ساختاری تحقیق با مقادیر ضرایب استاندارد شده

با توجه به اینکه افزون بر بررسی و آزمون برازش نیکویی مدل تحقیق و تعیین میزان واریانس که متغیرهای مستقل تحقیق بیان کرده است، یکی دیگر از اهداف اصلی تدوین مدل ساختاری، تعیین شدت، جهت و معنی دار بودن ضرایب مسیر فرض شده در مدل مفهومی پژوهش در قالب فرضیه‌های تحقیق است؛ از این رو، در این بخش به بیان نتایج تحقیق به تفکیک هر یک از فرضیه‌های اصلی پژوهش پرداخته شده است:

**فرضیه شماره ۱.** فرهنگ سازمانی بر توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های توسعه روستایی استان زنجان اثر مثبت و معنی داری دارد ( $H_1$ ): با توجه به مدل برازش یافته، مقدار ضریب استاندارد اثر مکنون فرهنگ سازمانی بر سازه کارآفرینی سازمانی  $0/428$  و مقدار نسبت بحرانی آن ( $C.R=7/159$ ) بزرگ‌تر از  $1/96$  به دست آمد که بر این اساس فرضیه شماره ۱ تحقیق با سطح اطمینان  $0/01$  تأیید شد.

**فرضیه شماره ۲.** ساختار سازمانی بر توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های توسعه روستایی استان زنجان اثر مثبت و معنی داری دارد ( $H_2$ ): با توجه به مدل برازش یافته، مقدار ضریب استاندارد اثر مکنون ساختار سازمانی بر سازه کارآفرینی سازمانی  $0/512$  و مقدار نسبت بحرانی آن ( $C.R=9/003$ ) بزرگ‌تر از  $1/96$  به دست آمد که بر این اساس فرضیه شماره ۲ تحقیق با سطح اطمینان  $0/01$  تأیید شد.

**فرضیه شماره ۳.** عامل محیطی بر توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های توسعه روستایی استان زنجان اثر مثبت و معنی داری دارد ( $H_3$ ): با توجه به مدل برازش یافته، مقدار ضریب استاندارد اثر مکنون عامل محیطی بر سازه کارآفرینی سازمانی  $0/323$  و مقدار نسبت بحرانی آن ( $C.R=8/113$ ) بزرگ‌تر از  $1/96$  به دست آمد که بر این اساس فرضیه شماره ۳ تحقیق با سطح اطمینان  $0/01$  تأیید شد.

**فرضیه شماره ۴.** بهبود مهارت‌های کارآفرینانه اعضا بر توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های توسعه روستایی استان زنجان اثر مثبت و معنی داری دارد ( $H_4$ ): با توجه به مدل برازش یافته، مقدار ضریب استاندارد اثر مکنون بهبود مهارت‌های کارآفرینانه بر سازه کارآفرینی سازمانی  $0/176$  و مقدار نسبت بحرانی آن ( $C.R=5/456$ ) بزرگ‌تر از  $1/96$  به دست آمد که بر این اساس فرضیه شماره ۴ تحقیق با سطح اطمینان  $0/01$  تأیید شد.

با توجه به مطالب اشاره شده، هر چهار فرضیه اصلی تحقیق تأیید شد و هریک از چهار

مکنون فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، محیطی و بهبود مهارت‌های کارآفرینانه اعضا اثر مثبت و معنی‌داری بر متغیر وابسته کارآفرینی سازمانی داشت. افزون بر آزمون فرضیه‌های تحقیق، با استفاده از مدل ساختاری می‌توان میزان تأثیر هریک از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته را به تفکیک آثار مستقیم و غیر مستقیم و همچنین آثار کل تعیین کرد که نتایج به دست آمده در این زمینه در جدول ۸ نشان داده شده است. همان‌طور که از نتایج مندرج در جدول ۸ پیداست، دو مکنون ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی به ترتیب بیشترین تأثیر را بر متغیر کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های توسعه روستایی داشتند.

جدول ۸ تفکیک آثار کل، مستقیم و غیر مستقیم در مدل ساختاری تحقیق

اثر کل	اثر غیر مستقیم	اثر مستقیم	متغیرهای مستقل	متغیر وابسته
۰/۴۲۸	-	۰/۴۲۸	فرهنگ سازمانی	توسعه کارآفرینی سازمانی در
۰/۵۱۲	-	۰/۵۱۲	ساختار سازمانی	
۰/۳۲۳	-	۰/۳۲۳	محیطی	تعاونی‌های توسعه روستایی
۰/۱۷۶	-	۰/۱۷۶	بهبود مهارت کارآفرینانه	

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق نشان داد که بر اساس مقادیر شاخص‌های برازندگی به دست آمده، ساختار کلی مدل پژوهش مناسب است و چهار عامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، محیطی و بهبود مهارت‌های کارآفرینانه اعضا در حدود ۵۷ درصد از واریانس کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های توسعه روستایی استان زنجان را بیان می‌کنند. نتایج این بخش از تحقیق و اهمیت هریک از چهار عامل اشاره شده در پژوهش‌های آنتونسیک و هیسریچ (۲۰۰۱) و بلوسوا و همکاران (۲۰۱۰) تأیید شده است؛ همچنین بر اساس نتایج مدل ساختاری هر چهار فرضیه اصلی تحقیق تأیید شد. بر این اساس بین ساختار سازمانی با کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های توسعه روستایی استان زنجان تأثیر مثبت و معنی‌داری وجود داشت. در این زمینه، همان‌طور که علیمردانی و همکاران (۱۳۸۸) تأکید دارند، برای دستیابی به کارآفرینی و توسعه آن در سازمان نیاز به ابزار است که یکی از مهم‌ترین آن‌ها وجود ساختار سازمانی منطبق با مفاهیم کارآفرینی است. بسیاری از پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که کارآفرینی و ساختار غیر منعطف در سازمان (یعنی پیچیدگی زیاد، سلسله

مراتب سازمانی زیاد، رسمیت و ساختار متمرکز)، در تقابل با یکدیگرند و نمی‌توانند در کنار یکدیگر به سر ببرند.

به هر حال، همان‌طور که نتایج این تحقیق نشان داد، سازمانی که قصد دارد کارآفرین باشد باید ساختاری پایین به بالا، ارتباطات سازمانی شفاف، مبتنی بر انجام گروهی فعالیت‌ها و انعطاف‌پذیر داشته باشد.

چن و همکاران (۲۰۰۵) و کارنی و همکاران (۲۰۰۸) نیز در پژوهش‌های خود بر لزوم انعطاف‌پذیری در جنبه‌های مختلف ساختاری در سازمان‌ها برای کارآفرین شدن تأکید داشته‌اند. نتایج تحقیق درباره فرضیه دوم تحقیق بیانگر آن بود که تأثیر مثبت و معنی‌داری بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های مورد بررسی وجود داشت. در واقع، فرهنگ سازمانی عاملی زیربنایی و حتی پایه و اساس سایر بسترهای ضروری برای توسعه کارآفرینی است که می‌تواند به واسطه انعطاف‌پذیری و درگیر کردن تمامی اعضا در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، بهبود قابلیت‌ها و توانمندسازی اعضا، اعتمادسازی و تسهیل ارتباطات فردی و سازمانی و ایجاد انسجام بیشتر میان اعضای تعاونی، نقشی اساسی در القا و تقویت روحیه نوآوری، خلاقیت و ریسک‌پذیری در اعضای تعاونی ایفا کند و موجب ایجاد رفتارهای کارآفرینانه در اعضای تعاونی‌ها شود؛ به نحوی که تمامی اعضا کارآفرینی و حرکت به سوی آن را یکی از ارزش‌های بنیادی تعاونی در نظر بگیرند و رفتارهای خود را در راستای آن تنظیم کنند و انطباق دهند. این یافته با نتایج تحقیقات حسین‌پور و زارعی‌وش (۱۳۸۹) و اسپیرز و همکاران (۲۰۰۸) همخوانی دارد که در پژوهش‌های خود بر تأثیر مثبت فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی سازمانی تأکید داشتند. بر اساس یافته‌های پژوهش مشخص شد که فرضیه سوم تحقیق نیز مورد تأیید قرار گرفته است و بین عامل محیطی با کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری وجود دارد. این بخش از نتایج تحقیق با یافته‌های پژوهش‌های مقیمی (۱۳۸۳) و بلوسوا و همکاران (۲۰۱۰) مطابقت داشت. در نهایت، نتایج تحقیق درباره فرضیه چهارم پژوهش و رابطه بین عامل بهبود مهارت‌های کارآفرینانه اعضا با کارآفرینی سازمانی نشان داد که این رابطه نیز همچنان که در مطالعات حسین‌پور و زارعی‌وش (۱۳۸۹) و چن و همکاران (۲۰۰۵) تأیید شده است مثبت و معنی‌دار بود.

## پیشنهادها

با در نظر گرفتن نتایج پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می شود:

۱. با توجه به نتایج تحقیق و تأثیر عامل ساختاری بر توسعه کارآفرینی سازمانی، که مهم ترین عامل است، پیشنهاد می شود در ساختار سلسله مراتبی تعاونی ها تجدید نظر شود. تأکید بر تیم سازی و انجام گروهی فعالیت ها، دادن اختیارات کافی به اعضا در انجام وظایف، ایجاد ارتباطات سازمانی اثربخش بین اعضا و مدیران تعاونی و ایجاد سیستم های تشویقی مناسب برای انگیزش و ترغیب اعضا به فعالیت های کارآفرینانه، از جمله مهم ترین مواردی هستند که می توانند در ایجاد ساختار سازمانی مناسب در تعاونی های توسعه روستایی نقش اساسی ایفا کنند؛

۲. با در نظر گرفتن نتایج تحقیق و اهمیت عامل فرهنگ سازمانی پیشنهاد می شود فرهنگ سازمانی حاکم بر تعاونی در راستای ایجاد و تقویت رفتارهای کارآفرینانه در اعضا بازبینی شود. در این زمینه، توجه مدیران به مواردی همچون خصیصه مثبت پذیرش ریسک، قبول شکست و اشتباه اعضا به مثابه مسئله ای اجتناب ناپذیر در فرایند نوآوری، پشتیبانی از ایده های جدید اعضا، فعال و پویا نگه داشتن اعضا و تشویق آن ها به ایده پردازی و ارائه فکرهای نو، بستر لازم برای توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی های توسعه روستایی را ایجاد می کند؛

۳. با توجه به نتایج تحقیق و اثر مثبت و معنی دار عامل بهبود مهارت های کارآفرینانه اعضا با توسعه کارآفرینی سازمانی، پیشنهاد می شود برای ایجاد و تقویت مهارت های کارآفرینانه در اعضای تعاونی ها، دوره های آموزش کارآفرینی به صورت مستمر برای اعضا و مدیران تعاونی برگزار شود و سازوکارهای تشویقی مناسب برای ترغیب اعضا به شرکت در این دوره ها به کار گرفته شود.



## منابع

- احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۳)، کارآفرینی: تعاریف، نظریات، الگوها، چاپ پنجم، تهران: انتشارات شرکت پردیس.
- جهانگیری، علی و مبارکی، محمد حسن (۱۳۸۸)، "ارائه چهارچوب ادراکی مناسب از کارآفرینی در بخش دولتی"، فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۱ (۳)، صص ۳۵-۶۰.
- حسین پور، داوود و زارعی وش، فاطمه (۱۳۸۹)، "الگوی کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی اداره کل تعاون استان تهران)"، فصلنامه تعاون، ۲۱ (۴)، صص ۱۷۱-۱۹۴.
- رضائی، روح اله، قلی فر، احسان، صفا، لیلا و کاظمی، مریم (۱۳۹۰)، "شناسایی موانع توسعه کارآفرینی شرکتی در شرکت های خدمات مشاوره ای، فنی و مهندسی کشاورزی استان زنجان"، فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۴ (۱۴)، صص ۲۷-۴۶.
- طلایی، قدرت اله (۱۳۹۰)، "الگوی سنجش کارآفرینی شرکتی با توجه به شاخص های درون سازمانی و اثرگذاری آن بر کارآفرینی (مطالعه موردی: بنگاه های صنعت نساجی استان یزد)"، فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۳ (۱۲)، صص ۱۸۵-۲۰۳.
- علیمردانی، مهرزاد، قهرمانی، محمد و ابوالقاسمی، محمود (۱۳۸۸)، "بررسی رابطه میان ساختار سازمانی با کارآفرینی سازمانی (مورد بررسی دانشگاه شهید بهشتی)"، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۲ (۳)، صص ۱۳۱-۱۴۴.
- مقیم، سید محمد (۱۳۸۳)، "عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در سازمان های بخش خدمات اجتماعی و فرهنگی دولتی ایران"، فصلنامه فرهنگ مدیریت، ۲ (۷)، صص ۲۷-۷۸.
- یدالهی فارسی، جهانگیر، جان نثاری، سید امیر و زمانی، محسن (۱۳۸۷)، "بررسی کارآفرینی درون سازمانی در سازمان های دولتی (مطالعه موردی در استان خوزستان)"، فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۱ (۱)، صص ۱۷۱-۲۰۶.
- Alegre, J. and Chiva. R. (2009). *Entrepreneurial orientation, organizational learning capability and performance in the ceramic tiles industry*. Technical Report, Institute of Valenciano Investigations, Spain, pp. 1- 30.
- Antoncic, B. and Hisrich, R. (2001), "Intrapreneurship: Construct refinement and cross- cultural validation", *Journal of Business Venturing*, 16 (1), pp. 495- 527.
- Belousova, O., Gailly, B. and Basso, O. (2010), "A conceptual model of corporate entrepreneurial behavior (Interactive paper)", *Journal of Frontiers*

- of *Entrepreneurship Research*, 30 (17), pp. 1- 14.
- Chen, J., Zhu, Z. and Anquan, W. (2005), "A system model for corporate entrepreneurship", *International Journal of Manpower*, 26 (6), pp. 529- 543.
- Denison D. (2000). *Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change?* International Institute for Management Development, Switzerland, pp. 112- 135.
- Fry, F. (1993). *Entrepreneurship: A planning approach*. United States: South-Western Educational Publisher.
- Hair, J., Black, C., Babin, J. and Anderson, E. (2010). *Multivariate data analysis*, New York: Prentice Hall Publisher.
- Heinonen, J. and Korvela, K. (2005). *How about measuring entrepreneurship?* Research Report, Small Business Institute, Finland, pp. 1- 126.
- Hisrich, R. and Shepherd, D. (2005). *Entrepreneurship*, Boston: McGraw-Hill Publisher.
- Hough, J. and Scheepers, R. (2008), "Creating corporate entrepreneurship through strategic leadership", *Journal of Global Strategic Management*, 3 (1), pp. 17- 25.
- Kearney, C., Hisrich, R. and Roche, F. (2008), "A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4 (1), pp. 295- 313.
- Kelley, D., Singer, S. and Herrington, M. (2012). *The global entrepreneurship monitor: 2011 global report*. Global Entrepreneurship Research Association (GERA), United States, pp. 1- 39.
- Kuratko, D., Hornsby, J. and Bishop, J. (2005), "Managers' corporate entrepreneurial actions and job satisfaction", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1 (2), pp. 275- 291.
- Miles, M., Munilla, S. and Darroch, J. (2009), "Sustainable corporate entrepreneurship", *Journal of International Entrepreneurship and Management*, 5 (1), pp. 65- 76.
- Moghimi, M. (2007), "Corporate entrepreneurship: Obstacles and alternatives (The Case of Industrial Corporations in Iran)", *Journal of Entrepreneurship Research*, 1 (2), pp. 87- 119.
- Scheepers, M., Hough, J. and Bloom. J. (2008), "Nurturing the corporate entrepreneurship capability", *Journal of Southern African Business Review*, 12 (3), pp. 50- 75.