

# Effects of Organizational Entrepreneurship Strategy in Companies Affiliated to the Organization for Development and Renewal of Mining and Mineral Industries of Iran

**Abbas Ziaiekia**<sup>1</sup> Ph.D. Student, Department of Entrepreneurship, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

**Ali Jahangiri**<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Management, Institute for Management and Planning Studies (Corresponding Author).

**Javad Mehrabi**<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Management, Islamic Azad University, Qazvin. Iran.

**Ali Davari**<sup>4</sup> Assistant Professor, Department of Business Creation, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran.

## Abstract

The present research, intending to study the effects of organizational entrepreneurship strategy, is applied in terms of purpose and survey type based on its method of data collection. After 36 companies from Iran Mining and Mineral Industries Development and Renovation Organization (IMIDRO) were reviewed, results showed that the elements of an organizational entrepreneurship strategy included entrepreneurial strategic vision, organizational architecture supporting entrepreneurial strategy and entrepreneurial tendency and behavior. Then, a conceptual research model was developed and applied in the same companies. To investigate the relationships among variables of the research, linear regression was used and to analyze the data, PLS software was applied due to the low volume of the sample available. Findings show that entrepreneurial strategic viewpoint, entrepreneurial sponsorship architecture, and entrepreneurial tendency and behavior respectively affect individual outcomes of entrepreneurship strategy, organizational outcomes of entrepreneurship strategy, and individual and organizational outcomes of entrepreneurship strategy. It is also known that in the structure of these companies, strategies are not integrated with the concept of enterprise entrepreneurship, nor is there entrepreneurial culture in them. Therefore, it has been suggested that managers at all levels together with specialists of the companies decisively attempt to institutionalize entrepreneurship and create entrepreneurial culture. Also, it has been suggested that cases of individual outcomes of the entrepreneurial strategy such as materializing employees' tacit talents and potentials be taken into consideration so that they can cope with the risks arising from entrepreneurial activities.

**Keywords:** Corporate Entrepreneurship Strategy, Entrepreneurial Behavior, Organizational Architecture, Entrepreneurial Awareness, Environmental Factors.

1. a.ziaei@qiau.ac.ir
2. a.jahan@imps.ac.ir
3. mehrabijavad@qiau.ac.ir
4. ali\_davari@ut.ac.ir

## عنوان مقاله: بررسی آثار راهبرد کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های

وابسته به سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع

معدنی ایران

عباس ضیایی کیا<sup>۱</sup> - علی جهانگیری<sup>۲</sup> - جواد محرابی<sup>۳</sup> -  
علی داوری<sup>۴</sup>

دریافت: ۱۳۹۷/۰۷/۱۸

پذیرش: ۱۳۹۷/۱۲/۲۳

### چکیده:

پژوهش حاضر با هدف بررسی آثار راهبرد کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های وابسته به سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران صورت گرفته است. نتایج این پژوهش کاربردی و پیمایشی، با بررسی ۳۶ شرکت از این سازمان نشان می‌دهد که عناصر تشکیل‌دهنده راهبرد کارآفرینی سازمانی شامل دیدگاه راهبردی کارآفرینانه، معماری سازمانی حامی راهبرد کارآفرینی، و گرایش و رفتارهای کارآفرینانه می‌شوند. سپس مدل مفهومی پژوهش در شرکت‌های تحت پوشش سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران (ایمیدرو) استفاده شد. در این راستا، برای بررسی روابط بین متغیرهای پژوهش از رگرسیون خطی استفاده می‌شود و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، نرم‌افزار PLS بکار برده می‌شود. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که دیدگاه راهبردی کارآفرینانه بر آثار فردی راهبرد کارآفرینی، معماری سازمانی حامی کارآفرینی بر آثار سازمانی راهبرد کارآفرینی، و گرایش و رفتار کارآفرینانه بر آثار فردی و سازمانی راهبرد کارآفرینی در شرکت‌های تحت پوشش ایمیدرو تاثیر گذار هستند. همچنین، مشخص شد که در ساختار شرکت‌های نمونه، راهبردهای شرکت با مفهوم کارآفرینی سازمانی عجین نشده‌اند و فرهنگ کارآفرینانه در شرکت‌ها وجود ندارد. از این رو، نیاز است تا تمامی عوامل اجرایی شرکت‌ها از جمله مدیران ارشد، مدیران میانی، مدیران عملیاتی، و کارشناسان با عزم جدی در مسیر نهادینه‌سازی موضوع کارآفرینی در تمامی شریان‌های حیاتی شرکت حرکت نمایند و نسبت به فرهنگ‌سازی کارآفرینی و فعالیت‌های کارآفرینانه مبادرت ورزند و زمینه بروز آثار فردی راهبرد کارآفرینی را در شرکت‌ها مانند شکوفایی استعدادهای نهفته افراد و افزایش پتانسیل کارکنان در جهت پذیرش مخاطره‌های ناشی از فعالیت‌های کارآفرینانه فراهم نمایند.

**کلیدواژه‌ها:** راهبرد کارآفرینی سازمانی، رفتار کارآفرینانه، معماری

سازمانی، شناخت کارآفرینانه، عوامل محیطی.

۱. دانش‌آموخته دکتری گروه  
کارآفرینی، دانشگاه آزاد اسلامی  
واحد قزوین، ایران.

a.ziaei@qiau.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت، موسسه  
عالی آموزش و پژوهش  
مدیریت و برنامه‌ریزی (نویسنده  
مسئول).

a.jahangiri@imps.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه

آزاد اسلامی واحد قزوین، ایران.

mehrabijavad@qiau.ac.ir

۴. استادیار گروه کسب و کار،

دانشکده کارآفرینی دانشگاه

تهران، ایران.

ali\_davari@ut.ac.ir

## مقدمه

در طول سه دهه گذشته، شرکت‌ها از راهبرد کارآفرینی به عنوان یک ابزار برای ایجاد برتری نسبت به دیگر شرکت‌ها استفاده نموده‌اند. راهبرد کارآفرینی می‌تواند تلاش شرکت‌ها را در نوآوری مداوم و مقابله موثر با واقعیت‌های رقابتی که در بازارهای جهانی با آن‌ها روبرو هستند، تسهیل نماید (Kuratko et al., 2014). شرایط اجتماعی، صنعتی، اقتصادی، و فرهنگی امروز کشور ایران به گونه‌ای است که حل مشکلات و تنگنایهای فعلی، به الگوها و راه‌حل‌های جدید و متفاوتی نیاز دارد. مسائل سازمان‌های کشور با توجه به تحولات پویای محیطی، افزایش پیچیدگی‌های روزافزون، و رقابت شدید، با تدابیر و راهبردهای گذشته حل‌شدنی نیستند، بلکه برای تضمین تداوم حیات و بقای سازمان‌ها، راهبردهای جدیدی نیاز است (احمدپور داریانی و کریمی، ۱۳۹۵). بنابراین، شرکت‌هایی که مشتاق هستند تا از راهبرد کارآفرینی بهره ببرند، باید این راهبرد را به خوبی درک کنند و فعالیت‌های اساسی مرتبط با کارآفرینی مانند کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها را درون فعالیت‌های اصلی مرتبط با راهبردهای اصلی شرکت خود قرار دهند. در این راستا و برای تحقق این هدف در درون شرکت، باید راهبردهای فعلی شرکت‌ها با نگاهی نو و از منظر کارآفرینی سازمانی، مورد بازنگری و تجدیدنظر قرار گیرند و راهبردهای آینده به همراه مأموریت‌ها و رسالت آن‌ها نیز به شکلی طراحی شوند که به ایجاد روحیه کارآفرینانه در تمامی ابعاد و اجزای وجودی شرکت منجر شوند (Ireland et al., 2009). این امر زمانی ممکن خواهد بود که مدیریت ارشد شرکت، با انتخاب مدل مناسب برای کارآفرینی سازمانی، موانع موجود بر سر راه پیاده‌سازی این راهبردها را درک کند و برای غلبه بر این موانع متعهد شود. هنر مدیر کارآفرین در این‌جا استفاده از خلاقیت دیگران و پیدا کردن ذهن‌های کارآفرین است. او باید فضایی بیافریند که افراد سازمان برای کارآفرینی تحریک شوند (مهدوی و عذاری، ۱۳۸۵). بر اساس بررسی‌های انجام‌شده، روشن شد که در گذشته هر کدام از پژوهش‌ها به بخشی از موارد مربوط به الزام‌های مورد نیاز برای نهادینه‌سازی کارآفرینی در شرکت‌ها پرداخته‌اند. برخی پژوهشگران مانند زهرا (۱۹۹۶)، خروجی‌های حاصل از بکارگیری کارآفرینی را در شرکت‌ها (برای مثال، مخاطره‌پذیری) مد نظر قرار داده‌اند. برخی دیگر، از جمله کوراتکو و همکاران (۲۰۱۴) مواردی چون منابع سازمانی، ساختار، و نقش مدیریت را به عنوان عوامل درونی شرکت‌ها برای سنجش آمادگی برای پیاده‌سازی

کارآفرینی در سازمان عنوان نمودند. با توجه به این که پژوهشگران در گذشته به صورت موردی عوامل موثر بر کارآفرینی را در شرکت‌ها مد نظر قرار داده‌اند، مدل ایرلند و همکاران (۲۰۰۹) که به نسبت جامع‌تر از پژوهش‌های پیشین است، این مزیت را داشته است که در یک مدل به صورت یکجا، ورودی‌ها، فرایندهای داخلی شرکت‌ها، و خروجی‌های حاصل از بکارگیری کارآفرینی را مد نظر قرار دهند. ولی، مدل ایرلند و همکاران (۲۰۰۹) نیز به صورت کامل، نتایج فردی و سازمانی حاصل از بکارگیری کارآفرینی را مد نظر قرار نداده است. به همین دلیل، این پژوهش در نظر دارد که برای برطرف نمودن این شکاف و با توجه به ادبیات پژوهش، به بررسی آثار راهبرد کارآفرینی سازمانی در شرکت‌ها بپردازد. شرکت‌های وابسته به سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران که از این پس «ایمیدرو» نامیده می‌شود، با توجه به مواردی چون تفکر کارآفرینانه نداشتن، فرهنگ کارآفرینانه نداشتن و از سوی کارکنان شرکت به صورت فردی و موردی به فعالیت‌های کارآفرینانه پرداختن، به عنوان نمونه پژوهش در نظر گرفته می‌شود. سهم پژوهش حاضر در این است که برخلاف پژوهش‌هایی که در حوزه راهبرد کارآفرینی تاکنون صورت گرفته‌اند، در حوزه بررسی آثار و نتایج راهبرد کارآفرینی بر اساس مدل جامع ایرلند و همکاران (۲۰۰۹)، تاکنون پژوهشی نشده است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### راهبرد کارآفرینی

وجود تعاریف متعدد و متنوع از مفهوم کارآفرینی، بر تعاریف راهبرد کارآفرینی نیز تاثیرگذار بوده است. ارائه ندادن تعریفی شفاف از راهبردهای کارآفرینانه موجب شده است که راهبردهای مختلفی با عنوان راهبردهای کارآفرینانه عرضه شوند. آمیت و همکاران (۲۰۰۰) راهبرد کارآفرینی را پدیده‌ای درون سازمانی تعریف می‌کنند. در حقیقت، توانمندی رقابتی و تغییر جایگاه شرکت، از آثار مهم راهبرد کارآفرینی در شرکت هستند (Kuratko et al., 2005). کوین و مایلز (۱۹۹۹) نیز احیای راهبردی را از آثار مهم راهبرد کارآفرینی می‌دانند. احیای راهبردی به معنی بازتعریف رابطه یک شرکت با بازارها و رقبای آن صنعت است (Govindarajan & Trimble, 2005). به طور عمده، پژوهشگران بر نوآوری، ریسک‌پذیری، مخاطره‌پذیری سازمانی (داخلی و بین‌المللی)، و احیای راهبردی، به عنوان اجزای اصلی متغیر کارآفرینی سازمانی تاکید دارند (Sakhdari, 2016). همچنین، موریس و همکاران (۲۰۱۰) به مدیران هشدار می‌دهند که برای موفقیت، فعالیت‌های

کارآفرینی باید با راهبردهای کلی سازمان به دقت یکپارچه شوند. راهبرد کارآفرینی سازمانی به طور روزافزون به عنوان گزینه‌ای برای شرکت‌هایی شناخته می‌شود که به نیاز برای تغییر و سازگاری راهبردی آگاه شده‌اند. همچنین، راهبرد کارآفرینی سازمانی، یک ایدئولوژی مشترک است که بیش‌تر مرتبط با «تعهد به روش‌های عمل و پاسخ‌دهی» است تا موقعیت خاص شرکت درون محیط خارجی آن. بنابراین، راهبرد کارآفرینی سازمانی صرفاً در یک سطح یا مکان در شرکت دیده نمی‌شود، بلکه در کل شرکت گسترده است و به عنوان بخشی از هسته اصلی آن، در طول زمان پایدار است. راهبردهای کارآفرینی سازمانی به طور گسترده، برای حل مسائل مرتبط با عملکرد اقتصادی و رشد، به شرکت‌های در حال فعالیت که با محیط‌های کسب‌وکار بسیار رقابتی مواجه هستند، توصیه می‌شوند (Kuratko et al., 2005).

به نظر می‌رسد که مرز مشخصی بین راهبرد کارآفرینی سازمانی با مفهوم کارآفرینی راهبردی، نمی‌توان قائل شد. یک دسته دیگری از مباحث کارآفرینی سازمانی، به کارآفرینی راهبردی اشاره دارد که شامل تعقیب فرصت‌ها و رفتارهای جستجوی مزیت به طور همزمان است (Ireland et al., 2003). کوراتکو و آدرش (۲۰۰۹) اشاره می‌کنند، نوآوری‌هایی که هسته اصلی اقدام‌های کارآفرینی راهبردی هستند، نشان‌دهنده ابزارهایی هستند که با آن، روی فرصت‌ها سرمایه‌گذاری می‌شود. این موارد نوآوری‌هایی هستند که می‌توانند در هر جا و در هر زمان در شرکت روی دهند. با تاکید بر یک ذهنیت فرصت‌طلب، مدیریت به دنبال دستیابی و حفظ موقعیت متمایز رقابتی برای شرکت است. این نوآوری‌ها می‌توانند نشان‌دهنده تغییرهای اساسی از راهبردهای گذشته شرکت، محصولات، بازارها، ساختارهای سازمانی، فرایندها، و قابلیت‌ها یا مدل‌های کسب‌وکار باشند. همچنین، این نوآوری‌ها می‌توانند نشان‌دهنده این باشند که شرکت بر اساس آن، به طور چشمگیری از رقبای صنعتی خود متمایز می‌شود. از این رو، دو نقطه مرجع وجود دارد که می‌تواند زمانی که شرکت، کارآفرینی راهبردی را نشان می‌دهد، مورد توجه قرار گیرد: ۱. چقدر شرکت خود را نسبت به جایی که در گذشته بوده، تغییر داده است (برای مثال، محصول، بازارها، و فرایندهای داخلی را متحول کرده است)؛ و ۲. چقدر شرکت خود را نسبت به سنت‌ها و استانداردهای بازار تغییر داده است (باز هم به لحاظ محصول پیشنهادی، تعاریف بازار، و فرایندهای داخلی). کارآفرینی راهبردی می‌تواند یکی از این پنج شکل را به خود بگیرد: ۱. احیای راهبردی؛ ۲. بازسازی پایدار؛ ۳. بازتعریف محدوده؛ ۴. نوسازی سازمانی؛ و ۵. بازسازی مدل کسب‌وکار (Ireland & Webb, 2007; Covin & Miles, 1999).

اگر بخواهیم تعریف کاملی از کارآفرینی راهبردی داشته باشیم، کارآفرینی راهبردی، با رفتارهای تعقیب مزیت و تعقیب فرصت مرتبط است که به ایجاد ارزش برای افراد، سازمان‌ها یا جامعه منجر

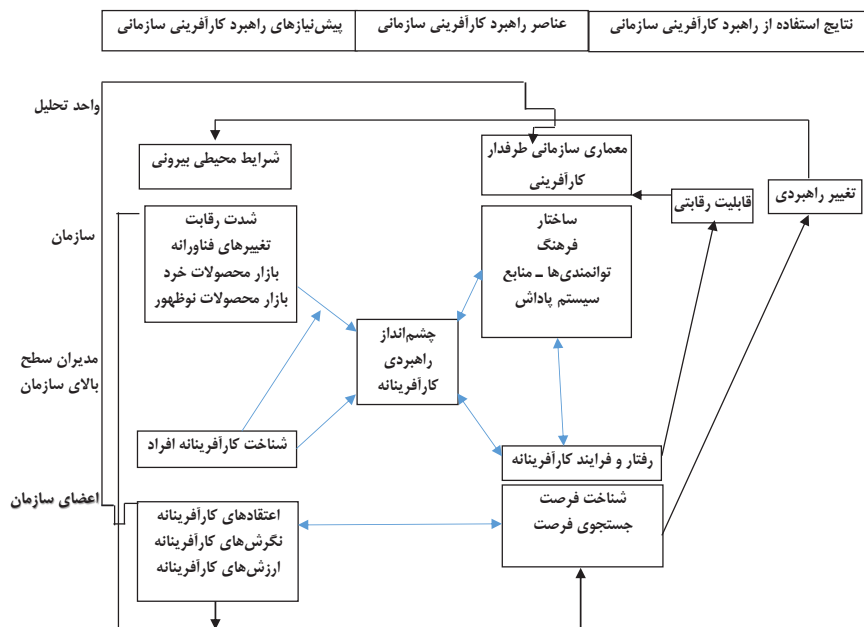
می‌شود. این بدان معناست که کارآفرینی راهبردی، شامل اقدام‌هایی است که برای بهره‌برداری از مزیت موجود و همزمان بهره‌برداری از فرصت‌های جدیدی انجام می‌شود و از توانایی یک نهاد برای ایجاد ارزش در طول زمان حمایت می‌کند. همچنین، کارآفرینی راهبردی می‌تواند به عنوان نقطه مشترکی بین کارآفرینی و مدیریت راهبردی تلقی شود. شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید، ماهیت کارآفرینی است و ماهیت کارآفرینی راهبردی در نحوه تبدیل فرصت‌ها به مزیت‌های رقابتی پایدار است (Hitt et al., 2011). راهبرد کارآفرینی سازمانی، یک جهت‌گیری اساسی در جهت تعقیب فرصت‌ها و رشد است و زمانی به وجود می‌آید که توسط تمامی افراد شرکت پذیرفته شده باشد و ماهیت کارکرد شرکت بر اساس آن تعریف گردد (Ireland et al., 2003).

اسدی سی‌سخت و همکاران (۱۳۹۴)، تعداد هشت راهبرد کارآفرینانه را مطرح نمودند که صنایع غذایی برای ایجاد مزیت رقابتی بکار می‌گیرند. اقبال مجد و همکاران (۱۳۹۷) به این نتیجه رسیدند که راهبرد کارآفرینانه بر عملکرد کسب‌وکار تاثیرگذار است. اسدی سی‌سخت و همکاران (۱۳۹۶)، راهبردهای کارآفرینانه و ارتباط آن با کسب‌وکار را مورد بررسی قرار دادند. ملک اخلاق و همکاران (۱۳۹۲) به این نتیجه رسیدند که ذهن کارآفرینانه اثر مثبت و معناداری بر مدیریت راهبردی منابع دارد و بکارگیری خلاقیت و توسعه نوآوری اثر مثبت و معناداری بر خلق مزیت رقابتی می‌گذارد یا راه دستیابی به مزیت رقابتی را تسهیل می‌سازد. هورنربای و همکاران (۲۰۰۲) نشان دادند که راهبرد کارآفرینی سازمانی که از سوی مدیریت ارشد شرکت تعیین می‌شود بر شاخص‌های داخلی سازمان تاثیرگذار است و درک مدیران میانی از این شاخص‌ها، تاکید نسبی آن‌ها را بر فعالیت‌های متنوعی که انجام می‌دهند، مشخص می‌کند. ایرلند و همکاران (۲۰۰۹)، به این نتیجه رسیدند که مدیران کارآفرین برای رقابت موفق، باید در سطح راهبردی در چنین محیط‌هایی از خود نوآوری نشان دهند که این مقصود مدیران در محیط داخلی سازمان، نیاز به انجام فعالیت‌های کارآفرینانه دارد. موریس و همکاران (۲۰۱۰)، نتیجه‌گیری می‌کنند که برای موفقیت، باید فعالیت‌های کارآفرینی با راهبردهای کلی سازمان هم‌راستا شوند. برای انجام این کار، محیط درونی سازمان می‌تواند تحت تاثیر تفکر مدیران قرار گیرد و نوآوری به عنوان مسیر برتری رقابتی و موفقیت سازمان‌ها شناخته شود. برادلی و همکاران (۲۰۱۱) به این نتیجه می‌رسند که برخی از عوامل کنترل‌ناپذیر در محیط خارجی به فعالیت‌های کارآفرینی سازمانی مرتبط هستند. کوراتکو و همکاران (۲۰۱۴) نشان می‌دهند که شرکت‌هایی که از کارآفرینی سازمانی استفاده می‌کنند، به‌طور معمول به عنوان سازمان‌های پویا، انعطاف‌پذیر، و آماده سود بردن از فرصت‌های کسب‌وکار جدید شناخته می‌شوند و این شرکت‌ها به دنبال روش‌های جدید انجام کسب‌وکار هستند. کرافورد و

کریزر (۲۰۱۵) عناصر و گزاره‌های مدل راهبرد کارآفرینی سازمانی را که از سوی ایرلند و همکاران (۲۰۰۹) ارائه شده بود، از منظر پیچیدگی مورد بررسی قرار دادند. کوراتکو و همکاران (۲۰۱۷)، یک مقیاس جدید برای ارزیابی کارآفرینی سازمانی در شرکت‌ها ارائه نمودند و عامل اجتماعی را به عنوان یکی از عوامل مهم و موثر بر راهبرد کارآفرینی سازمانی در مقیاس طراحی‌شده خود اضافه نمودند. کارنی و مینه‌هارت (۲۰۱۶) در تکمیل پژوهش کارنی و همکاران (۲۰۰۹)، مدل کامل‌تری از کارآفرینی سازمانی را با رویکرد دیدگاه راهبردی کارآفرینانه پیشنهاد نمودند که در آن، مهم‌ترین اجزای راهبرد کارآفرینی سازمانی و خروجی‌های سازمانی حاصل از پذیرش راهبرد کارآفرینی سازمانی مورد بررسی قرار گرفتند. آن‌ها ضمن پیشبرد دانش درباره راهبرد کارآفرینی سازمانی و کاربرد آن در بخش دولتی، نشان دادند که چگونه راهبرد کارآفرینی سازمانی می‌تواند مفهوم‌سازی شود. سیمسک و همکاران (۲۰۱۷) در تکمیل پژوهش‌های پیشین در حوزه کارآفرینی راهبردی، چارچوب مهم و جامعی برای کارآفرینی راهبردی معرفی نمودند و عنوان کردند که تفکر کارآفرینانه، فرهنگ کارآفرینانه، رهبری کارآفرینانه، مدیریت راهبردی منابع، و استفاده هدفمند از خلاقیت در جهت ایجاد نوآوری، ابعاد اصلی کارآفرینی راهبردی به‌شمار می‌روند.

### مدل راهبرد کارآفرینی سازمانی ایرلند و همکاران (۲۰۰۹)

مدل ایرلند و همکاران (۲۰۰۹) موضوع راهبرد کارآفرینی سازمانی را با نگاهی متفاوت از مدل‌های پیشین مفهوم‌سازی نموده است. با توجه به نگاهی که این مدل به صورت جامع به راهبرد کارآفرینی سازمانی دارد و ارتباط آن با موضوع این پژوهش، مدل یادشده به عنوان مدل مبنای پژوهش در نظر گرفته می‌شود. مدل ایرلند و همکاران (۲۰۰۹) به شرح (شکل ۱) است:



شکل ۱: مدل راهبرد کارآفرینی سازمانی (Ireland et al., 2009: 24)

همان‌طور که در مدل مشخص است، ایرلند و همکاران (۲۰۰۹) راهبرد کارآفرینی سازمانی را به عنوان مجموعه‌ای از تعهدها و اقدام‌های شکل گرفته، نزدیک به رفتار کارآفرینانه و فرایندهایی تعریف می‌کنند که شرکت برای توسعه مزیت‌های رقابتی حال و آینده خود در عرصه‌های پیشروی فناوریانه یا بازار محصول و طراحی استفاده می‌کند. انتخاب استفاده از راهبرد کارآفرینی سازمانی به عنوان یک ابزار اولیه سازگاری راهبردی، نشان‌دهنده تصمیم شرکت برای تعقیب مزیت رقابتی از مسیر رفتارهای کارآفرینانه است.

### عناصر تشکیل دهنده راهبرد کارآفرینی سازمانی

دیدگاه راهبردی کارآفرینانه، تصویری است که مدیران سطح بالا برای سازمان به امید هدایت به سوی آینده ایجاد می‌کنند (Peltola et al., 2012). مدیران ارشد شرکت، برای پیاده‌سازی راهبرد کارآفرینی سازمانی، باید یک دیدگاه راهبردی کارآفرینانه ایجاد کنند و ظهور یک معماری سازمانی حامی کارآفرینی را هدایت نمایند. زمانی که یک چشم‌انداز از راهبردی کارآفرینانه وجود دارد، افراد نمی‌خواهند هیچ فرصتی را در محیط از دست دهند (Ireland et al., 2003).



## معماری سازمانی حامی کارآفرینی

یک معماری سازمانی حامی کارآفرینی، محیط سازمانی است که ویژگی‌های خاصی از لحاظ ساختار، سیستم‌ها، فرهنگ، و منابع را نشان می‌دهد که به‌تنهایی و به‌طور جمعی، رفتار کارآفرینانه را تشویق می‌کنند. یک معماری سازمانی حمایت‌کننده از کارآفرینی، متشکل از ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع سازمانی، سیستم پاداش موثر، و حمایت مدیریت ارشد شرکت است (Morris & Kuratko, 2003).

### گرایش و رفتار کارآفرینانه

رفتار کارآفرینانه، مجموعه جدیدی از اقدام‌هایی است که شرکت‌ها با آن به دنبال بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه‌ای هستند که رقبا از آن‌ها آگاهی ندارند یا از آن‌ها بهره‌برداری نمی‌کنند. گرایش کارآفرینانه همزمان یک پدیده سازمانی و فردی است که در سه بخش شکل می‌گیرد: نوآوربودن، ریسک‌پذیری، و ابتکار عمل. یک رویداد کارآفرینانه از لحاظ درجه کارآفرینی یا میزان نوآوربودن، ریسک‌پذیری، و ابتکار عمل متفاوت است. به همین اندازه، این پرسش اهمیت دارد که چه تعداد رویدادهای کارآفرینانه درون یک شرکت در یک دوره زمانی مشخص روی می‌دهد (Miller, 1983). با توجه به پیشینه پژوهش، گرایش و رفتارهای کارآفرینانه شامل مولفه‌های نوآوری، ریسک‌پذیری، ابتکار عمل در کارها، و کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها می‌شوند.

### آثار راهبرد کارآفرینی سازمانی

#### خروجی‌ها و نتایج سازمانی

خروجی‌های سازمانی راهبرد کارآفرینی سازمانی، شامل چیزهایی هستند که به شرکت تعلق دارد و نتیجه اجرای مستقیم راهبرد کارآفرینی هستند. خروجی‌های راهبرد کارآفرینی سازمانی، دارای پیامدهایی در مورد شرکت‌ها و راهبرد آینده کارآفرینی سازمانی هستند. برای مثال، آنچه شرکت می‌آموزد، ایجاد می‌کند، یا از اجرای راهبرد کارآفرینی سازمانی به‌دست می‌آورد، بر معیارهای عملکرد شرکت اثر می‌گذارد (Peltola, 2012). با توجه به مبانی نظری پژوهش، نتایج و پیامدهای سازمانی حاصل از بکارگیری راهبرد کارآفرینی سازمانی شامل توانمندی رقابتی، تغییر جایگاه راهبردی، و ایجاد ارزش برای مشتریان است.

## توانمندی رقابتی

برای دستیابی به توانمندی رقابتی، شرکت‌ها باید راهبردهای کارآفرینی سازمانی خود را احیا کنند. شرکت‌ها باید جهت‌گیری کنونی خود را تغییر دهند و اقدام‌های عملیاتی را به‌طور کامل اصلاح نمایند. برای بازیابی مزیت رقابتی، شرکت‌ها باید آن نوع از فرایند را اتخاذ کنند که به ارزش‌ها می‌افزاید (Barney, 1991).

## تغییر جایگاه راهبردی

تغییر جایگاه راهبردی، شامل طیف گسترده‌ای از امکانات شامل استمرار تغییرهای جزئی، تحول‌های ناپیوسته، و طیفی از شرایط شتاب‌دهنده مانند تغییرهای فناورانه هستند که می‌توانند عملکرد بخش دولتی را بهبود دهند. شرکت‌ها باید یک ساختار سازمانی برای همسو نمودن خود با توانمندی رقابتی ایجاد نمایند که با دیدگاه راهبردی کنونی شرکت تناسب بیش‌تری داشته باشد (Covin & Miles, 1999).

## ایجاد ارزش برای مشتریان

با بکارگیری راهبرد کارآفرینی سازمانی، شرکت متناسب با توانمندی رقابتی جدید، شروع به ایجاد ارزش‌های جدیدی برای مشتریان می‌نماید تا مشتریان خود را راضی نگه دارد، زیرا شرکت برای مشتریانی که با آنها رابطه بلندمدت دارد، در صورت بروز مشکلات، به آن‌ها در حل مشکلات‌شان کمک می‌کند تا این رابطه را حفظ نماید. شرکت می‌تواند ارزش ایجادشده برای مشتریان را به عنوان مزیت رقابتی جدیدی تلقی نماید. شرکت‌ها برای اجرای موفق راهبردهای کارآفرینی سازمانی، نیاز به مشتریان و شرکای خارجی دارند (Peltola, 2012).

## آثار راهبرد کارآفرینی در افراد

بر اساس مبانی نظری پژوهش، نتایج و پیامدهای فردی حاصل از بکارگیری راهبرد کارآفرینی سازمانی شامل ظهور شایستگی‌های کلیدی و استعدادهای بالقوه افراد و مخاطره‌پذیری افراد می‌شود.

## ظهور شایستگی‌های کلیدی و استعدادهای بالقوه افراد

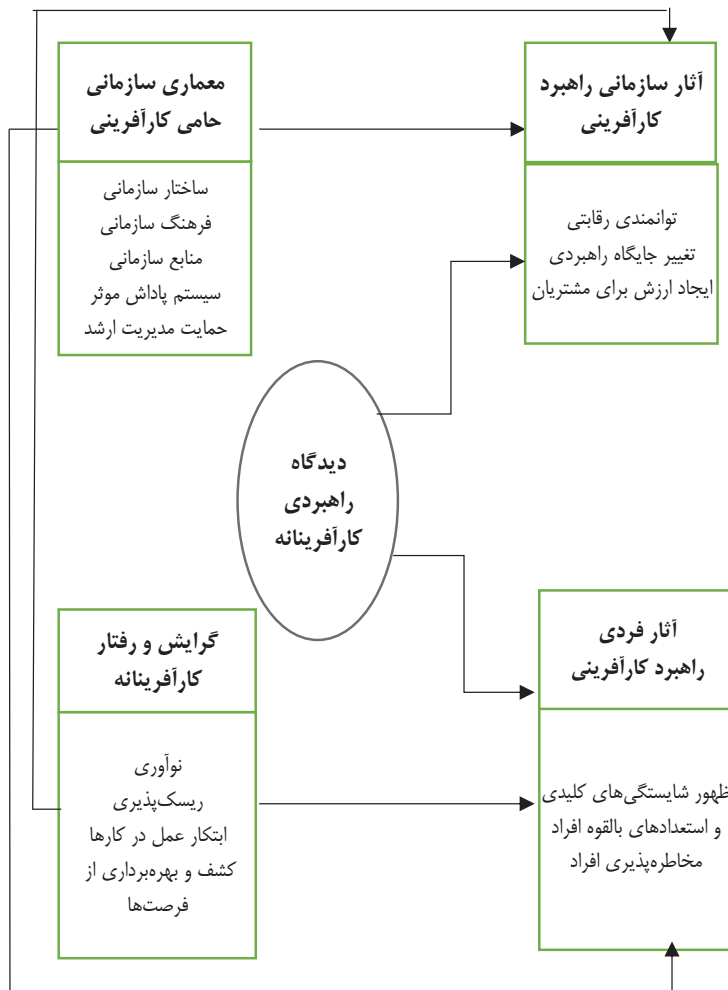
با بکارگیری راهبرد کارآفرینی سازمانی، استعدادها، شایستگی‌ها و توانمندی‌های پنهان افراد که به دلیل مهیا نبودن شرایط، امکان ظهور و بروز نداشته‌اند، شکوفا می‌شود. افراد در پرتوی حمایت مدیریت و بر اساس ساختار سازمانی مناسب و یک سیستم پاداش موثر و نظام‌مند، و فراهم بودن منابع مورد نیاز برای انجام فعالیت‌های کارآفرینانه، نسبت به ارائه ایده‌های جدید و نوآورانه اقدام می‌کنند و از این راه، قابلیت‌های خود را که تاکنون امکان بروز دادن‌شان نبود، به منصف ظهور می‌رسانند. همچنین، آموزش‌های تخصصی مرتبط با فعالیت‌های کارکنان شرکت، سطح کارایی آن‌ها را در شرکت‌ها افزایش می‌دهد (Guth & Ginsberg, 1990; Kuratko et al., 2014).

### مخاطره‌پذیری افراد

با بکارگیری راهبرد کارآفرینی سازمانی، یکی دیگر از مواردی که تحت حمایت مدیریت ارشد و یک معماری مناسب حامی کارآفرینی سازمانی، ظهور می‌یابد، مخاطره‌پذیری افراد در انجام کارهای جدید است. به این ترتیب، افراد با اطمینان از این که در صورت شکست در انجام کارهای نوآورانه، از سوی مدیریت شرکت، مواخذه نمی‌شوند، با آرامش خاطر دست به خطرپذیری می‌زنند و راه‌های جدید انجام کارها را نیز تجربه می‌کنند. کارکنان با انجام فعالیت‌های مخاطره‌آمیز در اثر ایجاد فرهنگ مخاطره‌پذیری در افراد، امکان انجام کارهای پیچیده و فعالیت‌های ناشناخته را میسر می‌کنند که در نتیجه این فعالیت‌ها، امکان کسب ثروت و توانمندی جدید برای شرکت فراهم می‌گردد (Kearney & Meynhardt, 2016).

### تبیین مدل پیشنهادی پژوهش

با توجه به بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش، و پس از معرفی و شرح و بسط مولفه‌های اشاره‌شده، مدل پیشنهادی پژوهش، بر مبنای آثار فردی و سازمانی راهبرد کارآفرینی مفهوم‌سازی می‌شود. نیاز به اشاره است که مدل پژوهش (شکل ۲) با محوریت مدل راهبرد کارآفرینی سازمانی ایرلند و همکاران (۲۰۰۹) و مبتنی بر نتایج بکارگیری راهبرد کارآفرینی سازمانی و تلفیق این مدل با مدل کارنی و مینهارت (۲۰۱۶) و اقتباس از سایر مفاهیم و مدل‌های راهبرد کارآفرینی سازمانی طراحی شده است.



شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش

## فرضیه‌های پژوهش

با توجه به مدل پیشنهادی و با توجه به روابط بین مولفه‌ها و متغیرها، و بر اساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش، فرضیه‌های پژوهش به‌طور کامل ایجاد و توسعه می‌یابند. در این پژوهش منظور از راهبرد کارآفرینی سازمانی، وجود کارآفرینی سازمانی در شرکت‌هاست، به این معنا که آیا راهبرد کارآفرینی سازمانی در شرکت‌ها وجود دارد یا نه؟ همان‌طور که اقبال مجد

و همکاران (۱۳۹۷) مطرح می‌کنند، راهبرد کارآفرینانه بر عملکرد کسب‌وکار تاثیرگذار است. اسدی سی‌سخت و همکاران (۱۳۹۶) نیز ارتباط راهبردهای کارآفرینانه را با نتایج کسب‌وکار مورد تایید قرار دادند. از این‌رو، بر اساس مبانی نظری پژوهش مشخص گردید که دیدگاه راهبردی کارآفرینانه مدیران ارشد بر نتایج سازمانی حاصل از بکارگیری راهبرد کارآفرینی سازمانی شامل متغیرهای توانمندی رقابتی، تغییر جایگاه راهبردی، و ایجاد ارزش برای مشتریان و همچنین، نتایج فردی بکارگیری راهبرد کارآفرینی سازمانی، مانند ظهور شایستگی‌های کلیدی و استعدادهای بالقوه افراد در شرکت‌ها تاثیرگذار بوده‌اند. پس، فرضیه‌های اول و دوم به شرح ذیل ایجاد و توسعه می‌یابند:

فرضیه یکم: دیدگاه راهبردی کارآفرینانه بر آثار سازمانی راهبرد کارآفرینی در شرکت‌های تحت پوشش ایمیدرو تاثیرگذار است.

فرضیه دوم: دیدگاه راهبردی کارآفرینانه بر آثار فردی راهبرد کارآفرینی در شرکت‌های تحت پوشش ایمیدرو تاثیرگذار است.

مبنتی بر مبانی نظری پژوهش، یک معماری سازمانی حامی کارآفرینی سازمانی متشکل از فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، منابع سازمانی، سیستم پاداش موثر، و حمایت مدیریت ارشد است که در پژوهش کارنی و مینهارت (۲۰۱۶) اشاره شده است. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که شرایط سازمانی از جمله حمایت مدیریت ارشد، پاداش، و توانمندسازی بر پیامدهای بکارگیری راهبرد کارآفرینی سازمانی مانند مخاطره‌پذیری سازمانی، نوسازی راهبردی، و ایجاد ارزش عمومی تاثیرگذار بوده است. در مدل ایرلند و همکاران (۲۰۰۳) نیز دیدگاه راهبردی کارآفرینانه به واسطه عوامل سازمانی از جمله فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریت ارشد، و رفتارها و فرایندهای کارآفرینانه بر نتایج مدیریتی و سازمانی ناشی از بکارگیری راهبرد کارآفرینی سازمانی تاثیرگذار بوده است. در همین راستا، نتایج فردی حاصل از بکارگیری راهبرد کارآفرینی سازمانی شامل توانمندی رقابتی، تغییر جایگاه راهبردی، و ایجاد ارزش برای مشتریان و همچنین نتایج سازمانی بکارگیری راهبرد کارآفرینی سازمانی شامل ظهور شایستگی‌های کلیدی و استعدادهای بالقوه افراد می‌شوند که به صورت مشروح در بخش مبانی نظری پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند. از این‌رو: فرضیه سوم: معماری سازمانی حامی کارآفرینی بر آثار سازمانی راهبرد کارآفرینی در شرکت‌های تحت پوشش ایمیدرو تاثیرگذار است.

فرضیه چهارم: معماری سازمانی حامی کارآفرینی بر آثار فردی راهبرد کارآفرینی در شرکت‌های تحت پوشش ایمیدرو تاثیرگذار است.

از آن‌جا که ایرلند و همکاران (۲۰۰۹)، به این نتیجه رسیدند که مدیران کارآفرین باید برای رقابت موفق، در سطح راهبردی در چنین محیط‌هایی از خود نوآوری نشان دهند، و برای دستیابی

به این مقصود نیاز است تا مدیران در محیط داخلی سازمان، به انجام فعالیت‌ها و رفتارهای کارآفرینانه بپردازند. موریس و همکاران (۲۰۱۰)، بیان می‌کنند که برای رسیدن به موفقیت، باید فعالیت‌های کارآفرینی با راهبردهای کلی سازمان هم‌راستا شوند و برای انجام این کار، نوآوری و ریسک‌پذیری به عنوان عامل برتری رقابتی و موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شود. از سوی دیگر، کوراتکو و همکاران (۲۰۱۴) نشان دادند که شرکت‌هایی که از راهبرد کارآفرینی سازمانی استفاده می‌کنند، به‌طور معمول آماده سود بردن از فرصت‌های جدید و کشف‌نشده هستند و به دنبال روش‌های نوآورانه برای انجام کسب‌وکار هستند. در پژوهش ایرلند و همکاران (۲۰۰۹)، نیز آشکار شد که دیدگاه راهبردی کارآفرینانه مدیران ارشد به‌طور غیرمستقیم و با واسطه، رفتار و فرایند کارآفرینانه افراد شامل: شناخت، جستجو، و بهره‌برداری از فرصت‌ها، بر نتایج بکارگیری راهبرد کارآفرینی سازمانی در شرکت‌ها تاثیر داشته است. پس، با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش، گرایش و رفتار کارآفرینانه افراد در شرکت، متشکل از متغیرهای نوآوری، ریسک‌پذیری، ابتکار عمل در کارها، و کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها در شرکت می‌شوند. در پژوهش ایرلند و همکاران (۲۰۰۳)، نیز روشن شد که فرایندها و رفتارهای کارآفرینانه بر نتایج مدیریتی و سازمانی ناشی از بکارگیری راهبرد کارآفرینی سازمانی تاثیرگذار هستند. همچنین، کوراتکو (۲۰۰۷) اشاره می‌کند که رفتارهای کارآفرینانه بر نتایج مدیریتی و سازمانی حاصل از بکارگیری راهبرد کارآفرینی سازمانی تاثیر دارد. کارنی و مینهارت (۲۰۱۶) مطرح می‌کنند که رفتارهای فردی کارکنان شرکت‌های دولتی از جمله آگاهی کارآفرینانه و نگرش کارآفرینانه، بر پیامدهای بکارگیری راهبرد کارآفرینی سازمانی شامل مخاطره‌پذیری سازمانی، نوسازی راهبردی، و ایجاد ارزش عمومی تاثیرگذار بوده است. در نتیجه:

فرضیه پنجم: گرایش و رفتار کارآفرینانه بر آثار سازمانی راهبرد کارآفرینی در شرکت‌های تحت پوشش ایمیدرو تاثیرگذار است.

فرضیه ششم: گرایش و رفتار کارآفرینانه بر آثار فردی راهبرد کارآفرینی در شرکت‌های تحت پوشش ایمیدرو تاثیرگذار است

## روش‌شناسی پژوهش

هدف اصلی این پژوهش، بررسی آثار راهبرد کارآفرینی سازمانی در شرکت‌هاست. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی است و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. واحد تحلیل در این پژوهش سازمان است و جامعه آماری در این پژوهش، شرکت‌های تحت پوشش سازمان

توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران هستند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار PLS استفاده می‌شود که دلیل آن، حجم کم نمونه در دسترس است.

## روش سنجش متغیرهای پژوهش

جدول (۱) نحوه سنجش متغیرها را نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول (۱) پیداست، مولفه‌های تشکیل‌دهنده و اثرگذار بر راهبرد کارآفرینی سازمانی که از مبنای نظری پژوهش استخراج شده‌اند، بیان شده است.

جدول ۱: سنجش متغیرهای پژوهش

نام متغیر	منابع	بُعد
دیدگاه راهبردی	ایرلند و همکاران (۲۰۰۹)، کارنی و مینه‌هارت (۲۰۱۶)، اسدی	دیدگاه راهبردی
کارآفرینانه	سی‌سخت و همکاران (۱۳۹۴)	کارآفرینانه
ساختار سازمانی	کوراتکو و همکاران (۲۰۱۷)، کوراتکو و همکاران (۲۰۱۴)، ایرلند و همکاران (۲۰۰۹)، هورنزیبای و کوراتکو (۲۰۰۲)	ساختار سازمانی
فرهنگ سازمانی	واریک و همکاران (۲۰۱۶)، کارنی و مینه‌هارت (۲۰۱۶)، کوراتکو و همکاران (۲۰۱۷)، ایرلند و همکاران (۲۰۰۹)	فرهنگ سازمانی
معماری	ایرلند و همکاران (۲۰۰۹)، کوراتکو و همکاران (۲۰۱۷)	معماری
سازمانی حامی	ایرلند و همکاران (۲۰۰۹)، کارنی و مینه‌هارت (۲۰۱۶)، کوراتکو و همکاران (۲۰۱۴)، هورنزیبای و کوراتکو (۲۰۰۲)	سازمانی حامی
کارآفرینی	سیستم پاداش موثر	کارآفرینی
حمایت مدیریت ارشد	هورنزیبای و همکاران (۲۰۰۲)، کارنی و مینه‌هارت (۲۰۱۶)، کوراتکو و همکاران (۲۰۱۴)، کوراتکو و همکاران (۲۰۱۷)	حمایت مدیریت ارشد
نوآوری	زهرا (۱۹۹۶)، ایرلند و همکاران (۲۰۰۹)، زهرا و همکاران (۲۰۰۰)، سخدری (۲۰۱۶)، کارنی و مینه‌هارت (۲۰۱۶)	نوآوری
ریسک‌پذیری	کارنی و همکاران (۲۰۰۸)، کارنی و مینه‌هارت (۲۰۱۶)، کوراتکو و همکاران (۲۰۱۷)	ریسک‌پذیری
گرایش و رفتار کارآفرینانه	ابتکار عمل در کارها	گرایش و رفتار کارآفرینانه
کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها	کارنی و همکاران (۲۰۰۸)، کارنی و مینه‌هارت (۲۰۱۶)، سخدری (۲۰۱۶)	کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها
توانمندی رقابتی	کوکین و مایلز (۱۹۹۹)، ایرلند و همکاران (۲۰۰۹)	توانمندی رقابتی
تغییر جایگاه راهبردی	زهرا (۱۹۹۶)، زهرا و همکاران (۲۰۰۰)، ایرلند و همکاران (۲۰۰۹)	تغییر جایگاه راهبردی
ایجاد ارزش برای مشتریان	کارنی و مینه‌هارت (۲۰۱۶)	ایجاد ارزش برای مشتریان

ادامه جدول ۱: سنجش متغیرهای پژوهش<sup>۱</sup>

بُعد	نام متغیر	منابع
آثار فردی	ظهور شایستگی‌های کلیدی و استعدادهای بالقوه افراد	دیوید و تد <sup>۱</sup> (۱۹۹۲)، موکایا <sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، ولکات و لیبز <sup>۳</sup> (۲۰۰۷)
راهبرد کارآفرینی	مخاطره‌پذیری افراد	زهرا (۱۹۹۶)، ایرلند و همکاران (۲۰۰۹)، زهرا و همکاران (۲۰۰۰)، سخدری (۲۰۱۶)، کارنی و مینهارت (۲۰۱۶)

برای تهیه و تنظیم پرسشنامه، پس از استخراج متغیرهای پژوهش، طراحی پرسشنامه بر اساس ادبیات نظری انجام شد. ۴۹ سنجه از پرسشنامه مربوط به عناصر تشکیل‌دهنده راهبرد کارآفرینی سازمانی مانند دیدگاه راهبردی کارآفرینانه، معماری سازمانی حامی، و گرایش و رفتارهای کارآفرینانه، و ۲۱ سنجه نیز مربوط به آثار راهبرد کارآفرینی سازمانی در شرکت‌ها می‌شوند. مقیاس اندازه‌گیری در این پژوهش، طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای است. برای تعیین روایی صوری پرسشنامه، با ایمیل یا به صورت حضوری، پرسشنامه در اختیار تعداد هشت نفر از خبرگان و استادان رشته کارآفرینی در دانشگاه‌ها و همچنین، متخصصان و صاحب‌نظران در بخش معدن قرار گرفت و روایی صوری و محتوایی آن، از سوی خبرگان تایید گردید. سپس، برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که میانگین آلفای ترکیبی کرونباخ محاسبه‌شده به میزان ۰/۷۱ به‌دست آمد. این عدد نشان می‌دهد که پرسشنامه از پایایی به‌نسبت خوبی برخوردار است. با وجود این و با توجه به محدودیت تعداد شرکت‌های مد نظر در پژوهش، تعداد ۲۵۸ پرسشنامه بین مدیران و کارشناسان، و بر اساس اندازه هر شرکت، طبق جدول (۲) توزیع گردیدند:

1. David & Ted
2. Mokaya
3. Wolcott & Lippitz



جدول ۲: نحوه توزیع پرسشنامه‌ها در شرکت‌ها

نام گروه ردیف	نام شرکت	اندازه شرکت	تعداد کارشناسان	تعداد مدیران	جمع
فولاد	۱ شرکت ملی فولاد ایران	متوسط	۳	۳	۶
	۲ شرکت فولاد مبارکه اصفهان	بزرگ	۵	۵	۱۰
	۳ شرکت فولاد آذربایجان	بزرگ	۵	۵	۱۰
	۴ شرکت فولاد هرمزگان	بزرگ	۵	۵	۱۰
	۵ شرکت فولاد خراسان	بزرگ	۵	۵	۱۰
	۶ شرکت فولاد خوزستان	بزرگ	۵	۵	۱۰
	۷ شرکت ذوب آهن اصفهان	بزرگ	۵	۵	۱۰
سنگ آهنی	۸ شرکت تهیه و تولید مواد معدنی ایران	بزرگ	۵	۵	۱۰
	۹ شرکت سنگ آهن فلات مرکزی ایران	بزرگ	۵	۵	۱۰
	۱۰ شرکت سنگ آهن مرکزی بافق	بزرگ	۵	۵	۱۰
	۱۱ شرکت سنگ آهن سیرجان	متوسط	۳	۳	۶
	۱۲ شرکت سنگ آهن جلال‌آباد	متوسط	۳	۳	۶
	۱۳ شرکت سنگ آهن گل‌گهر	بزرگ	۵	۵	۱۰
	۱۴ شرکت سنگ آهن چادرمولو	بزرگ	۵	۵	۱۰
معدن	۱۵ مجتمع معدنی طلای زرشوران	متوسط	۳	۳	۶
	۱۶ شرکت سرب و روی مهدی‌آباد	متوسط	۳	۳	۶
	۱۷ شرکت سرب و روی انگوران	متوسط	۳	۳	۶
	۱۸ مجتمع سنگ آهک پیربکران	کوچک	۲	۲	۴
	۱۹ مجتمع پتاس خور و بیابانک	کوچک	۲	۲	۴
	۲۰ مجتمع معدنی طلای موته	کوچک	۲	۲	۴
	۲۱ شرکت ذغال‌سنگ البرز مرکزی	متوسط	۳	۳	۶
	۲۲ شرکت ذغال‌سنگ پروده طیس	متوسط	۳	۳	۶

ادامه جدول ۲: نحوه توزیع پرسشنامه‌ها در شرکت‌ها

نام گروه ردیف	نام شرکت	اندازه شرکت	تعداد کارشناسان	تعداد مدیران	جمع
۲۳	طرح زیربناهای لازم در معادن بزرگ	کوچک	۲	۲	۴
۲۴	طرح تولید آلومینا از نفیلین سینیت سراب	کوچک	۲	۲	۴
۲۵	طرح ایجاد کارخانه الکتروود گرافیتی اردکان	کوچک	۲	۲	۴
۲۶	منطقه ویژه اقتصادی صنایع انرژی بر لامرد	کوچک	۲	۲	۴
۲۷	منطقه ویژه اقتصادی صنایع انرژی بر پارسیان	کوچک	۲	۲	۴
۲۸	منطقه ویژه صنایع معدنی و فلزی خلیج فارس	بزرگ	۵	۵	۱۰
۲۹	مرکز تحقیقات پیشرفته فراوری مواد معدنی کرج	متوسط	۳	۳	۶
۳۰	مرکز تحقیقات فراوری مواد معدنی ایران (یزد)	کوچک	۲	۲	۴
۳۱	طرح تیتانیوم کهنوج	کوچک	۲	۲	۴
۳۲	شرکت آلومینای ایران (جاجرم)	بزرگ	۵	۵	۱۰
۳۳	شرکت آلومینیوم المهدی بندرعباس	بزرگ	۵	۵	۱۰
۳۴	شرکت آلومینیوم اراک	بزرگ	۵	۵	۱۰
۳۵	شرکت ملی صنایع مس ایران	بزرگ	۵	۵	۱۰
۳۶	صندوق بیمه سرمایه‌گذاری فعالیت‌های معدنی	کوچک	۲	۲	۴
جمع کل	۱۲۹	۱۲۹	۲۵۸		

همان‌طور که از جدول (۲) مشخص است، تعداد ۳۶ شرکت از شرکت‌های در دسترس ایمیدرو بر اساس اندازه شرکت و تعداد مدیران و کارشناسان شاغل در آن‌ها، به سه دسته بزرگ، متوسط، و کوچک تقسیم شدند. منظور از شرکت‌های بزرگ آن‌هایی هستند که بیش از ۲۵۰ کارکن دارند. شرکت‌های متوسط آن‌هایی هستند که دارای تعداد کارکن بین ۵۰ تا ۲۵۰ هستند و شرکت‌های کوچک دارای تعداد کارکن کمتر از ۵۰ هستند. شرکت‌ها از لحاظ ماهیت فعالیت و تولید محصولات خود نیز به پنج گروه به شرح ذیل تقسیم شدند: شرکت‌های فولادی؛ شرکت‌های سنگ‌آهنی؛ شرکت‌های معدنی؛ طرح‌ها، مناطق ویژه و مراکز پژوهشی؛ و سایر شرکت‌های وابسته به حوزه معدن و صنایع معدنی.

پرسشنامه بر اساس تعداد مشخصی برای هر شرکت ارسال، و در توضیحاتی که در نامه‌ای برای مدیران عامل شرکت‌ها ارسال گردید، از ایشان خواسته شد که از هر شرکت، نیمی از میان مدیران شرکت‌ها و نیمی دیگر نیز از میان کارشناسان و کارشناسان ارشد به نمایندگی از سوی

شرکت، در نظرسنجی مشارکت نمایند. در خصوص چگونگی نحوه توزیع و تکمیل پرسشنامه‌ها، پژوهشگران در شرکت‌های یادشده حضور یافته‌اند و بر نحوه انجام کار نظارت مستقیم داشته‌اند. در برخی موارد که حضور پژوهشگران، امکان‌پذیر نبود، موضوع به صورت تلفنی و با هماهنگی با نماینده مدیریت هر شرکت که از پیش، از سوی مدیر عامل شرکت مشخص گردیده بود، به‌طور مرتب پیگیری می‌شد و تا دستیابی به نتیجه نهایی، مراحل تکمیل پرسشنامه‌ها به صورت مستمر نظارت می‌شد. همچنین در صورت نیاز، توضیحات لازم به صورت حضوری یا تلفنی در اختیار شرکت‌کنندگان در نظرسنجی قرار می‌گرفت. حجم نمونه محاسبه‌شده برای شرکت‌های تحت پوشش سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران ۲۵۸ بوده است که به همین تعداد پرسشنامه در میان مشارکت‌کنندگان، توزیع شد و پس از نظرسنجی از مشارکت‌شوندگان، تعداد ۲۳۶ پرسشنامه از شرکت‌ها جمع‌آوری شد که در نهایت، تعداد ۲۱۲ پرسشنامه به صورت کامل و دقیق تکمیل شده بودند. نیاز به اشاره است که با توجه به این که واحد تحلیل، سازمان است، میانگین هر شرکت در تجزیه و تحلیل نهایی مد نظر قرار گرفت. هر چند که از تعداد ۳۶ میانگین به‌دست‌آمده از پاسخ مدیران و کارشناسان به عنوان نمایندگان هر شرکت در تحلیل نهایی استفاده شد، اما در اصل، تعداد کل نظرهای آزمودنی‌ها با توجه به این که بالاتر از ۲۰۰ عدد بوده است، اثر خود را در معناداری روابط خواهد گذاشت.

### یافته‌های پژوهش

برای تعیین آثار راهبرد کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های تحت پوشش ایمیدرو، بر اساس مدل مفهومی پژوهش، تعداد شش فرضیه در نظر گرفته شد و در ادامه کار، روابط اشاره‌شده نیز آزمون گردیدند.

### آزمون رگرسیون خطی

برای بررسی فرضیه‌های پژوهش و تاثیر متغیرها بر یکدیگر از آزمون رگرسیون خطی چندگانه بهره گرفته شد. روش اجرای رگرسیون، همزمان است. تعداد متغیرهای وابسته دو متغیر است. در نتیجه، تعداد دو رگرسیون چندگانه انجام شد که نتایج آن در جدول (۳) آمده است. نتایج آزمون‌های رگرسیون نشان می‌دهد که سطح معناداری آزمون  $F$  برای تمامی مدل‌های رگرسیونی کم‌تر از ۰/۰۵ به‌دست آمده است ( $p < ۰/۰۵$ ) که نشان می‌دهد تمامی مدل‌های رگرسیونی مناسب هستند و متغیرهای مستقل یا پیش‌بین بر متغیرهای وابسته یا ملاک اثرگذارند. ضریب تعیین یا  $R^2$  مقدار

واریانس متغیر وابسته را نشان می‌دهد که توسط متغیرهای مستقل تبیین شده است. بالاترین مقدار ضریب تعیین به‌دست‌آمده برابر با ۰/۵۱ است که مربوط به متغیر وابسته آثار سازمانی راهبرد کارآفرینانه است. ضریب تعیین متغیر وابسته آثار فردی راهبرد کارآفرینانه ۰/۴۸ است که در تمامی موارد، ضریب تعیین به‌دست‌آمده مقادیر قابل‌قبولی هستند.

برای بررسی استقلال باقی‌مانده‌ها (نبود همبستگی سریالی بین باقی‌مانده‌ها یا خطاها) از آزمون دوربین واتسون<sup>۱</sup> استفاده شد. مقدار این آزمون در تمامی مدل‌های رگرسیونی در بازه مورد قبول (۱/۵ تا ۲/۵) قرار دارد و می‌توان گفت که باقی‌مانده‌ها دارای استقلال نسبی هستند و همبستگی سریالی بین آنان وجود ندارد. همخطی بین متغیرهای مستقل با آزمون عامل تورم واریانس بررسی شد. چنانچه مقادیر آماره عامل تورم واریانس<sup>۲</sup> کمتر از ۲ باشد، می‌توان گفت که همخطی بین متغیرهای پیش‌بین وجود ندارد. نتایج نشان می‌دهد که بیش‌ترین مقدار عامل تورم واریانس مقدار ۲/۱۸ است که مقدار مشکل‌سازی در رگرسیون نیست. در مجموع، نتایج نشانی از نبود همخطی بین متغیرهای مستقل دارد.

جدول ۳: جدول ضرایب آزمون رگرسیون خطی چندگانه با هدف پیش‌بینی متغیرهای وابسته

متغیر وابسته	متغیر مستقل	B	SE	Beta	VIF	R <sup>2</sup>	DW
آثار سازمانی راهبرد کارآفرینی	مقدار ثابت	-۰/۰۱۵	۰/۴۲۰			۰/۵۱	۲/۲۸
	دیدگاه راهبردی	-۰/۰۶۷	۰/۱۰۴	-۰/۰۸۲	۱/۷۷		
	معماری سازمانی	۰/۳۶۵	۰/۱۷۲	*۰/۳۸۶	۲/۱۸		
	گرایش و رفتار کارآفرینانه	۰/۴۰۱	۰/۱۸۹	*۰/۳۷۶	۲/۱۲		
آثار فردی راهبرد کارآفرینی	مقدار ثابت	-۰/۴۳۹	۰/۵۴۲			۰/۴۸	۱/۹۱
	دیدگاه راهبردی	۰/۶۵۳	۰/۱۹۶	**۰/۴۷۰	۱/۶۳		
	معماری سازمانی	۰/۳۰۵	۰/۱۷۸	۰/۲۵۰	۱/۷۴		
	گرایش و رفتار کارآفرینانه	۰/۴۴۵	۰/۱۳۳	**۰/۴۲۳	۱/۸۹		

توجه: \* $p \leq 0.05$  و \*\* $p \leq 0.01$

1. Durbin Watson
2. VIF

## بحث و نتیجه گیری

با توجه به موضوع پژوهش مبنی بر بررسی آثار راهبرد کارآفرینی سازمانی، در ابتدا عناصر تشکیل دهنده راهبرد کارآفرینی سازمانی از جمله دیدگاه راهبردی کارآفرینانه، معماری سازمانی حامی راهبرد کارآفرینی، و گرایش و رفتارهای کارآفرینانه شناسایی گردیدند و سپس مدل مفهومی در شرکت‌های تحت پوشش سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران (ایمیدرو) بکار گرفته شدند. در این راستا، برای بررسی روابط بین متغیرهای پژوهش از رگرسیون خطی استفاده شد. در ادامه، نتایج به دست آمده از پژوهش به اختصار شرح داده می‌شود:

با توجه به تایید فرضیه دوم مشخص گردید که دیدگاه راهبردی کارآفرینانه بر آثار فردی راهبرد کارآفرینی در شرکت‌های تحت پوشش ایمیدرو تاثیرگذار است. بر اساس پیشینه پژوهش نیز، در مدل ایرلند و همکاران (۲۰۰۳) مطرح گردید که فرایندها و رفتارهای کارآفرینانه بر نتایج مدیریتی و سازمانی ناشی از بکارگیری راهبرد کارآفرینی سازمانی تاثیرگذار بوده‌اند و در پژوهشی که از سوی کوراتکو (۲۰۰۷) انجام شد، مشخص گردید که رفتارهای کارآفرینانه نیز بر نتایج مدیریتی و سازمانی حاصل از بکارگیری راهبرد کارآفرینی سازمانی تاثیر دارند. در پژوهش ایرلند و همکاران (۲۰۰۹) نیز مشخص شد که چشم‌انداز راهبردی کارآفرینانه مدیران ارشد تحت یک معماری سازمانی حامی کارآفرینی مشتمل بر ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع سازمانی، و نظام پاداش و همچنین، رفتار و فرایند کارآفرینانه افراد شامل شناخت، جستجو، و بهره‌برداری از فرصت‌ها بر نتایج بکارگیری راهبرد کارآفرینی سازمانی در شرکت‌ها تاثیر دارند. بر اساس پژوهش کارنی و مینهارت (۲۰۱۶) نیز مشخص گردید که رفتارهای فردی کارکنان شرکت‌های دولتی مانند آگاهی کارآفرینانه و خودکارآمدی کارآفرینانه افراد بر دیدگاه راهبردی و گرایش کارآفرینانه از جمله نوآوری، ریسک‌پذیری، و پیشگامی تاثیر دارند.

به این ترتیب، در صورت ایجاد و تقویت یک دیدگاه راهبردی کارآفرینانه در کارکنان، موجبات ظهور شایستگی‌های کلیدی و استعدادهای بالقوه در افراد در شرکت‌های تحت پوشش ایمیدرو فراهم خواهد شد. از آنجایی که مدیران ارشد، مسئولیت تدوین راهبردهای شرکت‌ها و ابلاغ آن را بر عهده دارند، زمانی که آن‌ها، دیدگاه راهبردی خود را توسعه دهند و به کارکنان ابلاغ کنند، یک تعهد سازمانی قوی به ارزش‌ها، فلسفه، و اعتقادهای کارآفرینانه به افراد شرکت تزریق می‌نمایند که برای پشتیبانی از تلاش‌های کارآفرینانه‌شان مورد نیاز است. از سوی دیگر، با توجه به نقش کلیدی مدیران میانی شرکت‌ها در انتقال و ترجمه سیاست‌ها و راهبردهایی که در سطح عالی شرکت اتخاذ می‌شوند، این نکته بسیار دارای اهمیت است که مدیران میانی از عهده تفسیر اهداف

راهبردی مد نظر مدیران ارشد به‌خوبی برمی‌آیند و می‌توانند مسائل را در جهت اجرایی شدن به کلیه کارکنان شرکت، به‌ویژه در سطوح عملیاتی تفهیم نمایند، تا تمامی کارکنان و اعضای شرکت، دیدگاه راهبردی شرکت را درک، و برای تحقق آن تلاش کنند.

با توجه به تایید فرضیه سوم مبنی بر این که معماری سازمانی حامی کارآفرینی بر آثار سازمانی راهبرد کارآفرینی در شرکت‌های تحت پوشش ایمیدرو تاثیرگذار است، نتایج بیانگر آن است که در شرکت‌های تحت پوشش ایمیدرو، معماری سازمانی حامی کارآفرینی بر آثار سازمانی راهبرد کارآفرینی اثر معناداری دارد. این موضوع به این معناست که چنانچه یک معماری سازمانی در شرکت، طراحی و پیاده‌سازی شود و بر اساس این معماری، یک ساختار ارگانیکی منعطف با ویژگی‌هایی همچون اختیارات غیرمتمرکز، قوانین و مقررات کم‌تر، و شبکه ارتباطات غیررسمی ایجاد گردد، آن‌گاه سلسله‌مراتب مدیریتی در شرکت کاهش می‌یابد و ساختار جدید شرکت با هدف فراهم کردن انگیزه‌های لازم در کارکنان شرکت طراحی می‌شود. مهم‌تر از همه این موارد، حمایت مدیریت ارشد شرکت از افراد خلاق و نوآور و دارای ایده‌های کارآفرینانه است که این افراد تحت حمایت و پشتیبانی مدیریت، بتوانند با اطمینان، فرصت‌های کارآفرینانه را تشخیص دهند و در راستای اهداف راهبردی شرکت از این فرصت‌ها و موقعیت‌ها، استفاده نمایند و در نهایت، موجب به ثمر رسیدن آثار سازمانی راهبرد کارآفرینی مانند ایجاد توانمندی رقابتی برای شرکت، تغییر و ارتقای جایگاه راهبردی، و ایجاد ارزش را برای مشتریان فراهم نمایند.

فرضیه‌های پنجم و ششم بیان می‌کنند که گرایش و رفتار کارآفرینانه بر آثار فردی و سازمانی راهبرد کارآفرینی در شرکت‌های تحت پوشش ایمیدرو تاثیرگذار است. در نتیجه، رفتار کارآفرینانه تاثیر قوی بر تمایلات فردی برای رفتارهای کارآفرینانه دارد و در راستای رسیدن به اهداف شرکت، طراحی و سازماندهی می‌شوند. پس، پیشنهاد می‌شود که مدیریت ارشد شرکت از تمامی فعالیت‌های یادشده، حمایت لازم را به‌عمل آورد. این حمایت می‌تواند اشکال مختلفی مانند دفاع از ایده‌های نوآورانه، فراهم‌سازی منابع برای اجرای این ایده‌ها، و برقراری مشوق‌های راهبردی برای تسریع فعالیت‌های اشاره‌شده باشد. به این ترتیب، فعالیت‌ها و رفتارهای کارآفرینانه همراه با یک معماری سازمانی حمایت‌کننده از کارآفرینی منجر به نتایج سازمانی حاصل از بکارگیری راهبرد کارآفرینی سازمانی شامل: توانمندی رقابتی، تغییر جایگاه راهبردی، و ایجاد ارزش برای مشتریان می‌شود و نتایج فردی مانند ظهور شایستگی‌های کلیدی و استعدادهای بالقوه افراد را در شرکت‌های تحت پوشش ایمیدرو به دنبال خواهد داشت.

در پژوهشی که از سوی ایرلند و همکاران (۲۰۰۳) انجام گردید، فرایندها و رفتارهای کارآفرینانه بر نتایج مدیریتی و سازمانی ناشی از بکارگیری راهبرد کارآفرینی سازمانی تاثیرگذار بوده‌اند. در پژوهش

کوراتکو (۲۰۰۷) نیز رفتارهای کارآفرینانه بر نتایج مدیریتی و سازمانی حاصل از بکارگیری راهبرد کارآفرینی سازمانی تاثیر داشته است. در پژوهش ایرلند و همکاران (۲۰۰۹) رفتار و فرایند کارآفرینانه شامل شناخت، جستجو، و بهره‌برداری از فرصت‌ها از سوی افراد بر نتایج حاصل از بکارگیری راهبرد کارآفرینی سازمانی شامل توانمندی رقابتی و تغییر جایگاه راهبردی در شرکت‌ها تاثیر داشته است. کارنی و مینه‌هارت (۲۰۱۶) نیز مطرح می‌کنند که رفتارهای فردی کارکنان شرکت‌های دولتی از جمله آگاهی کارآفرینانه و نگرش کارآفرینانه بر پیامدهای بکارگیری راهبرد کارآفرینی سازمانی مانند مخاطره‌پذیری سازمانی، نوسازی راهبردی، و ایجاد ارزش عمومی تاثیرگذار بوده است.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده و شناسایی ضعف‌ها و قوت‌ها در شرکت‌های مورد مطالعه، مشخص گردید که مجموعه این شرکت‌ها در حوزه راهبرد کارآفرینی سازمانی مشکلات فراوانی دارند. ابتدا این موضوع خود را نشان داده است که در ساختار شرکت‌های مورد پژوهش، راهبردهای شرکت با مفهوم کارآفرینی سازمانی عجین نشده‌اند و جای کار بسیار فراوانی در این زمینه وجود دارد و می‌طلبد که تمامی عوامل اجرایی در شرکت‌ها از جمله مدیران ارشد، مدیران میانی، مدیران عملیاتی، و کارشناسان با عزم جدی در مسیر نهادینه‌سازی موضوع کارآفرینی در تمامی شریان‌های حیاتی شرکت، حرکت نمایند. لازمه این کار در ابتدای امر این است که متولیان امر آموزش در شرکت با برگزاری دوره‌های مرتبط با کارآفرینی برای کارکنان شرکت در تمامی سطوح از جمله کارشناسان، مدیران میانی و حتی مدیران ارشد، نسبت به آشنایی کارکنان با مفاهیم مرتبط با کارآفرینی و همچنین، ارتقای سطح نگرش‌ها و باورهای کارآفرینانه افراد شرکت اقدام نمایند. موضوع دومی که در این پژوهش مشخص شد، این است که فرهنگ کارآفرینانه در این شرکت‌ها وجود ندارد و اگر هم به صورت موردی، فرد یا افرادی به صورت مستقل اقدام به فعالیت‌های کارآفرینانه می‌کنند، این عمل به صورت خودجوش صورت می‌پذیرد و با توجه به این که سازوکار حاکم بر مناسبت‌های اداری شرکت‌ها پذیرای چنین فعالیت‌هایی نیستند، نه تنها پاداش یا تشویقی برای افراد یادشده در نظر گرفته نمی‌شود، حتی در برخی موارد، پیامدهای منفی برای آنان به دنبال خواهد داشت. از این‌رو، توصیه می‌شود که مدیران و دست‌اندرکاران شرکت‌ها، نسبت به فرهنگ‌سازی کارآفرینی و فعالیت‌های کارآفرینانه تلاش کنند و در شرکت یک سیستم نظام‌مند برای تشویق کارکنان دارای ایده‌های نوآورانه برقرار نمایند. توصیه پژوهشگران به مدیران ارشد و تصمیم‌گیرنده در شرکت‌های تحت پوشش ایمیدرو، این است که برای شکوفایی استعدادهای نهفته افراد و افزایش پتانسیل کارکنان در جهت پذیرش مخاطره‌های ناشی از فعالیت‌های کارآفرینانه تلاش کنند تا به دنبال آن، زمینه‌های بروز آثار سازمانی راهبرد کارآفرینی مانند ایجاد توانمندی برای شرکت در جهت مقابله با رقبا و ارتقای جایگاه شرکت فراهم گردد.

در پایان، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که آثار راهبرد کارآفرینی سازمانی را در محیط‌های دیگری به غیر از بخش معدن و صنایع معدنی کشور مورد بررسی قرار دهند، و الزام‌های مورد نیاز را برای پیاده‌سازی راهبرد کارآفرینی سازمانی در شرکت‌ها بررسی کنند.

## منابع

### الف) فارسی

- احمدپور داریانی، محمود و کریمی، آصف (۱۳۹۵). *کارآفرینی سازمانی: از نظریه تا عمل*. چاپ دوم. انتشارات دانشگاه تهران.
- اسدی سی‌سخت، کیهان؛ طالبی، کامبیز، و حسینی، سیدرسول (۱۳۹۴). شناسایی و تحلیل راهبردهای کارآفرینانه در صنایع غذایی منتخب، *نشریه توسعه کارآفرینی*، ۸ (۴ پیاپی ۳۰)، ۶۲۹-۶۱۱.
- اسدی سی‌سخت، کیهان؛ طالبی، کامبیز، و حسینی، سیدرسول (۱۳۹۶). راهبردهای کارآفرینانه راهبردهای کارآفرینانه: مفهوم‌پردازی و ارائه تعریف جدید و ارتباط آن با کسب‌وکار. *نشریه کارآفرینی در کشاورزی*، ۴ (۲)، ۶۱-۷۲.
- اقبال مجد، مهدی؛ صفری، علی، و شائمی برزکی، علی (۱۳۹۷). تاثیر کارآفرینی راهبردی بر عملکرد کسب‌وکار: نقش قابلیت‌های پویای سازمان و آشفتگی محیط کسب‌وکار در شرکت‌های دانش بنیان استان اصفهان، *نشریه توسعه کارآفرینی*، ۱۱ (۱)، ۱۹-۱.
- ملک اخلاق، اسماعیل؛ مرادی، محمود؛ درستکار احمدی، ناهید، و مهدی‌زاده، مهران (۱۳۹۲). کارآفرینی استراتژیک و دستیابی به مزیت رقابتی: مطالعه تجربی در حوزه صنعتی‌سازی صنعت ساختمان و مسکن ایران. *فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه*، ۲۶ (۴)، ۴۸-۲۵.
- مهدوی، مهدی و عذاری، زینب (۱۳۸۵). بررسی میزان کارآفرینی مدیران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و سازمان‌های تابع. *فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه*، ۲۰ (۶۶-۶۵)، ۲۷-۱۳.

### ب) انگلیسی

- Amit, R. H., Brigham, K., & Markman, G. D. (2000). *Entrepreneurial Management as Strategy. Entrepreneurship as Strategy: Competing on the Entrepreneurial Edge*, 83-89.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bradley, S. W., Wiklund, J., & Shepherd, D. A. (2011). Swinging A Double-Edged Sword: The Effect of Slack on Entrepreneurial Management and Growth. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 537-554.



- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63.
- Crawford, G. C., & Kreiser, P. M. (2015). Corporate Entrepreneurship Strategy: Extending the Integrative Framework through the Lens of Complexity Science. *Small Business Economics*, 45(2), 403-423.
- David, O., & Ted, G. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*: Prentice Hall of India.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). Building Breakthrough Businesses within Established Organizations. *Harvard Business Review*, 83(5), 58-68, 152.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(1), 5-15.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57-75.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage through Streams of Innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49-59.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19-46.
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2003). *Antecedents, Elements, and Consequences of Corporate Entrepreneurship Strategy*. Paper Presented at the Academy of Management Proceedings.
- Kearney, C., & Meynhardt, T. (2016). Directing Corporate Entrepreneurship Strategy in the Public Sector to Public Value: Antecedents, Components, and Outcomes. *International Public Management Journal*, 19(4), 543-572.
- Kearney, C., Hisrich, R. D., & Roche, F. (2009). Public and Private Sector Entrepreneurship: Similarities, Differences or a Combination? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), 26-46.
- Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. (2008). A Conceptual Model of Public Sector Corporate Entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), 295-313.
- Kuratko, D. F. (2007). Corporate Entrepreneurship. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 3(2), 151-203.

- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1-17.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a Firm's Internal Environment for Corporate Entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37-47.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699-716.
- Kuratko, D. F., McMullen, J. S., Hornsby, J. S., & Jackson, C. (2017). Is Your Organization Conducive to the Continuous Creation of Social Value? Toward a Social Corporate Entrepreneurship Scale. *Business Horizons*, 60(3), 271-283.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Mokaya, S. O. (2012). Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes. *International Journal of Arts and Commerce*, 1(4), 133-143.
- Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2002). *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations*: South-Western Pub.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2010). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*: Cengage Learning.
- Peltola, S. (2012). Can an Old Firm Learn New Tricks? A Corporate Entrepreneurship Approach to Organizational Renewal. *Business Horizons*, 55(1), 43-51.
- Sakhdari, K. (2016). Corporate Entrepreneurship: A Review and Future Research Agenda. *Technology Innovation Management Review*, 6(8), 5-18.
- Simsek, Z., Heavey, C., & Fox, B. C. (2017). (Meta-) Framing Strategic Entrepreneurship. *Strategic Organization*, 15(4), 504-518.
- Warrick, D., Milliman, J. F., & Ferguson, J. M. (2016). Building High Performance Cultures. *Organizational Dynamics*, 1(45), 64-70.
- Wolcott, R. C., & Lippitz, M. J. (2007). The Four Models of Corporate Entrepreneurship. *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 75-82.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., Gutierrez, I., & Hitt, M. A. (2000). Introduction to Special Topic Forum Privatization and Entrepreneurial Transformation: Emerging Issues and a Future Research Agenda. *Academy of Management Review*, 25(3), 509-524.

