

اثر میانجی‌گری تعهد سازمانی بر رابطه‌ی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی

محمدابراهیم سنجقی*، علی فرهی**

حمید درودی***، ایمان ظهوریان نادلی***

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۴/۰۳

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۲/۲۰

چکیده

در ادبیات معاصر سازمان و مدیریت، دو متغیر «رویکرد کارآفرینی» و «تعهد سازمانی» هر یک به نوبه‌ی خود در رقم‌زدن به عملکرد مطلوب نقش آفرین بوده‌اند. از این رو مقاله‌ی حاضر در تلاش است تا اثرگذاری گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی را در شماری از پژوهشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی منتخب از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی بررسی نماید. جامعه‌ی آماری تحقیق مشتمل بر ۵۰۰ نفر از محققین و متخصصین شاغل در ۲۵ مرکز تحقیقاتی و پژوهشگاه‌های دانشگاهی وابسته به سازمان‌های دولتی در شهر تهران می‌باشد. روش تحقیق از نوع توصیفی پیمایشی بوده و ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه می‌باشد. آزمون فرضیه‌های تحقیق براساس روش مدل‌یابی معادلات ساختاری صورت پذیرفت. نتایج نشان می‌دهد که رویکرد کارآفرینانه به صورت مستقیم و به میزان چشمگیری (به اندازه ۹۰ درصد) باعث ارتقاء سطح عملکرد در جامعه هدف می‌شود و متغیر تعهد سازمانی به مثابه متغیر میانجی فاقد نقش آفرینی در این رابطه می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: گرایش کارآفرینانه؛ عملکرد سازمانی؛ تعهد سازمانی.

*. نویسنده‌ی مسئول؛ دانشیار گرایش مدیریت استراتژیک، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران

sanjaghi@yahoo.com
Dr_farrahi@yahoo.com

** . دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

***. دانش آموخته‌ی MBA دانشگاه صنعتی مالک اشتر

مقدمه

در سال‌های اخیر نگاه‌ها به دانشگاه‌ها و مؤسسات تحقیقاتی با تغییراتی همراه بوده است. کاهش بودجه و محدودیت‌های منابع عمومی از یک سو و تقاضای رو به رشد برای تحصیلات تکمیلی در کشور موجب شده است که فرایندها و شیوه‌های سنتی اداره‌ی این مؤسسات، مطلوبیت گذشته‌ی خود را از دست بدهند. شرایط بین‌المللی در یک روند الزام‌آور از مراکز تحقیقاتی و دانشگاه‌ها می‌خواهد تا بیش از پیش پاسخ‌گوی نیازهای اقتصادی و صنعتی کشور باشند و با وجود کاهش بودجه، خدمات خود را گسترش دهند. این فشارها توجه سازمان‌ها را به بهبود عملکرد خود جلب کرده است (سالاران و ماریتز^۱، ۲۰۰۹). در این شرایط، دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی ناچارند کارآفرینانه و تجاری عمل کنند و با توجه به شرایط خاص فعلی در پی منابع مالی جایگزین برای تأمین خود باشند.

پویایی روندهای رقابتی در قرن جدید نیاز سازمان‌ها به کارآفرین بودن را دو چندان می‌نماید (بتیس و هیت^۲، ۱۹۹۵؛ همیل^۳، ۲۰۰۰). برخی پژوهشگران کارآفرینی برای تشریح عملکرد شرکت‌ها سعی کرده‌اند از تحقیقات گرایش‌ات کارآفرینانه^۴ کمک بگیرند (لی و همکاران^۵، ۲۰۰۹). گرایش کارآفرینانه به گرایش راهبردی شرکت در پیوند بین مؤلفه‌های خاص کارآفرینی با رویه‌های تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی دلالت دارد (ویکلوند و شفرد^۶، ۲۰۰۳).

به دنبال انتشار مقالات شومپتر^۷ (۱۹۴۹)، همه‌ی پژوهشگران، بر نقش کارآفرینی به عنوان عامل کلیدی بهبود عملکرد اقتصادی شرکتی، منطقه‌ای و ملی تأکید کرده‌اند (گوپتا و همکاران^۸، ۲۰۰۴). اغلب شواهد تجربی نیز مؤید این است که گرایش کارآفرینانه، عملکرد، رشد و بقای سازمان را بهبود می‌بخشد (به عنوان نمونه رجوع شود به کووین و همکاران^۹، ۲۰۰۶؛ راج و همکاران^{۱۰}، ۲۰۰۹؛ ویکلوند و شفرد^{۱۱}، ۲۰۰۵). رابطه‌ی بین گرایش کارآفرینانه‌ی سازمان و

1. Salaran & Maritz
2. Bettis & Hitt
3. Hamel
4. Entrepreneurial Orientations
5. Li et al.
6. Wiklund & Shepherd
7. Schumpeter
8. Gupta et al.
9. Covin et al.
10. Rauch et al.
11. Wiklund & Shepherd,

عملکرد آن به‌طور گسترده از لحاظ مفهومی (کووین و اسلوین^۱، ۱۹۹۱؛ لومپکین و دس^۲، ۱۹۹۶) و تجربی (ویکلوند و شفرده، ۲۰۰۵؛ کووین و اسلوین، ۱۹۸۹؛ لومپکین و دس، ۲۰۰۱) بحث شده است؛ در عین حال، مطالعات تجربی بر نتایج متفاوتی در زمینه‌ی وجود همبستگی بین این دو متغیر سازمانی دلالت دارند (لی و همکاران، ۲۰۰۹).

بعضی از تحقیقات تجربی که به‌جای رابطه‌ی مستقیم، ارتباط وابسته‌ی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند، به نتایج بهتری دست یافته‌اند (لوین، لومپکین و دس^۳، ۲۰۰۰). ویکلوند و شفرده (۲۰۰۳) در مقاله‌ی خود اشاره کرده‌اند که علی‌رغم بررسی اثر مستقل گرایش کارآفرینانه بر عملکرد (به‌عنوان نمونه زهرا و کووین^۴، ۱۹۹۵؛ ویکلوند و شفرده، ۲۰۰۳) و اثر وابسته‌ی آن به همراه متغیرهای محیط خارجی (به‌عنوان نمونه: کووین و اسلوین، ۱۹۸۹) در ادبیات گرایش کارآفرینانه، به تقاضای لومپکین و دس (۱۹۹۶) برای تحقیق در مورد چگونگی تأثیر میانجی‌گری یا تعدیل‌کنندگی متغیرهای داخلی سازمان بر رابطه‌ی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی چندان توجه نشده است.

سؤالات بسیاری در این زمینه هم‌چنان بی‌پاسخ مانده است (مورنو و کاسیلاس^۵، ۲۰۰۸) و اینکه در تحقیقات، خلأ زیادی در زمینه‌ی نقش‌آفرینی متغیرهای میانجی در رابطه‌ی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی به چشم می‌خورد (لی و کائو^۶، ۲۰۰۸). تحقیقات بیشتر برای بازتعریف مقیاس‌ها، شناخت ماهیت چندوجهی گرایش کارآفرینانه و کاوش فرایندهای حمایتی مربوط با فعالیت‌های کارآفرینانه، می‌تواند کمک خوبی برای فهم گرایش کارآفرینانه و رابطه‌اش با عملکرد سازمانی باشد (زینول و عیادورایی^۷، ۲۰۰۱).

زهرا و کووین (۱۹۹۵) درباره‌ی متغیرهای زیادی که می‌تواند رابطه‌ی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی را متأثر کند یا نقش میانجی را داشته باشد کار کرده‌اند (کولتارد و لوس^۸، ۲۰۰۷). اگرچه تعهد سازمانی توجهات زیادی را در تحقیقات به خود جلب کرده است؛ اما

1. Covin, J. & Slevin
2. Lumpkin & Dess
3. Lyon et al.
4. Zahra & Covin
5. Moreno & Cassilass
6. Li & Kao
7. Zainol & Ayadurai
8. Coulthard & Loos

پژوهش‌های اندکی به نقش میانجی‌گری آن بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی پرداخته‌اند. دی کلرک و همکارانش^۱ (۲۰۱۰) به اثر میانجی‌گری تعهد بر این رابطه دست یافته‌اند؛ سایمون و همکارانش^۲ (۲۰۱۱) نیز همین اثر را تأیید نموده‌اند، اما این مسئله هنوز کار بیشتری می‌طلبد. در تحقیق حاضر برآن هستیم تا رابطه‌ی بین گرایش کارآفرینی و عملکرد سازمانی را در سازمان‌های تحقیقاتی بررسی نموده و به اثر میانجی‌گری تعهد سازمانی بر این رابطه بپردازیم.

گرایش کارآفرینانه

از نظر شومپتر^۳ (۱۹۴۹) عملکرد کارآفرینانه، نقش اصلی را در توسعه‌ی اقتصادی بازی می‌کند. رشته‌های مختلف علمی از جمله اقتصاد، تحقیقات راهبردی، مطالعات سازمانی، روان‌شناسی و جامعه‌شناسی هر یک به نوعی به این مقوله پرداخته‌اند (ژنتون و همکاران^۴، ۲۰۰۵) و معمولاً در هر یک براساس سابقه‌ی تحقیق و هدف مورد نظر محقق در آن تحقیق، تعریفی خاص از کارآفرینی و گرایش کارآفرینانه ارایه شده که منجر به وجود تعاریف مکمل زیادی در این حوزه گردیده است.

ابعاد گرایش کارآفرینانه براساس تعریف میلر (۱۹۸۳) از شرکت کارآفرین شکل گرفته است (لامادرید^۵، ۲۰۰۹). او که به‌عنوان یک پیشرو در توسعه‌ی مفاهیم گرایش کارآفرینانه شناخته می‌شود، در تشریح سازمان کارآفرین این‌گونه می‌گوید: «شرکتی که درگیر نوآوری در زمینه‌ی محصول بازار باشد؛ مشارکت‌های همراه با ریسک را بپذیرد و با پیشگامی در نوآوری، از رقبا پیشی گیرد». بنابراین، شرکتی با گرایش کارآفرینانه دارای نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی است. در ادامه‌ی کار میلر، کووین و اسلوین این تحقیقات را ادامه دادند و در مقاله‌ی خود در سال ۱۹۹۱ نقش این ابعاد را روشن کردند و آنها را به‌خوبی با افزایش عملکرد سازمانی ربط دادند (کولتارد و لوس^۶، ۲۰۰۶). با اینکه برخی محققین از ابعاد دیگری نیز استفاده نموده‌اند،

1. De Clercq et al.
2. Simon et al.
3. Schumpeter
4. Jantunen et al.
5. Lamadrid
6. Coulthard & Loos

با این حال در کل کسی مخالفتی با گنجانیدن سه بعد نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی به‌عنوان ابعاد گرایش کارآفرینانه ندارد (کروگر^۱، ۲۰۰۷).

نوآوری

شومپتر (۱۹۳۶) را می‌توان در زمره‌ی نخستین اقتصاددانی دانست که از نوآوری به مثابه موتور پیشران رشد اقتصادی یاد می‌نماید (کروگر، ۲۰۰۷). همل (۲۰۰۰) در کتاب رهبری انقلاب خود، از نوآوری به‌عنوان مهم‌ترین بخش راهبردی شرکت یاد می‌کند. از اصلی‌ترین مشخصات فرایند کارآفرینی سازمانی، نوآور بودن است که منعکس‌کننده‌ی میزان حمایت سازمان از فعالیت‌های کارآفرینی می‌باشد (ژیانگو همکاران^۲، ۲۰۰۹). کووین و مایلز^۳ (۱۹۹۹) در بیان اهمیت نوآوری معتقدند که کارآفرینی بدون نوآوری وجود ندارد. دمان‌پور و ویسچنفسکی^۴ (۲۰۰۶) در تعریفی کوتاه، نوآوری را این‌گونه تعریف کرده‌اند: «ایجاد و استفاده از ایده‌ها یا رفتارهای جدید در سازمان». با اینکه بیشتر ادبیات نوآوری روی فناوری متمرکز شده است، نوآوری می‌تواند در زمینه‌های زیادی بروز کند. این زمینه‌ها می‌تواند فرایندهای مدیریت، ارتقاء، منابع انسانی یا دیگر جنبه‌های اداره‌ی یک کسب‌وکار کوچک باشد (رانیان و همکاران^۵، ۲۰۰۶).

ریسک‌پذیری

از نظر دراکر^۶ (۱۹۸۵) در کتاب نوآوری‌ها و کارآفرینی، کارآفرینان موفق بیش از تمرکز بر ریسک به فرصت‌ها توجه می‌کنند. به بیان دیگر، سازمانی که گرایش کارآفرینانه داشته باشد، بیشتر مایل به توجه و تلاش برای دستیابی به فرصت‌ها است (ویکلوند و شفرد، ۲۰۰۳). ریسک‌پذیری نیز همانند نوآوری همواره به‌عنوان یکی از مشخصات اصلی کارآفرین و کارآفرینی مورد توجه بوده است. کانتیلون نویسنده‌ی فرانسوی به‌عنوان نخستین فردی که در سال

-
1. Kroeger
 2. Xianguo et al.
 3. Covin & Miles
 4. Damanpour & Wischnevsky
 5. Runyan et al.
 6. Drucker

۱۷۳۴ از اصطلاح کارآفرینی استفاده نموده است مشخصه‌ی اصلی کارآفرین را ریسک‌پذیری او می‌داند (آگچا و همکاران^۱، ۲۰۰۹؛ لومپکین و دس، ۱۹۹۶). ریسک‌پذیری بازمی‌گردد به تمایل برای سرمایه‌گذاری در عرصه‌هایی که نتایج آن چندان مشخص نیست (تاج‌الدینی و مولر، ۲۰۱۱؛ ویکلونند و شفرد، ۲۰۰۳؛ زهرا و کووین، ۱۹۹۵؛ لومپکین و دس، ۱۹۹۶)، تصمیم‌گیری در فضایی نامطمئن (کوه^۲، ۱۹۹۶)، با احتمال رویارویی با شکست‌های هزینه‌آور (تانگ و همکاران^۳، ۲۰۰۹؛ مرلو و آه^۴، ۲۰۰۹؛ میلر و فریزن^۵، ۱۹۸۲)، پذیرش تعهدات سنگین و مخاطره‌آمیز (استوارت و همکاران^۶، ۱۹۹۸؛ کووین و اسلوین، ۱۹۹۱؛ میلر و فریزن، ۱۹۸۲)، یا پای‌بندی به استفاده از فناوری‌های نامعتبر (لامادرید، ۲۰۰۹؛ لومپکین و دس، ۱۹۹۶).

پیشگامی

بعد سوم گرایش کارآفرینانه، پیشگامی است. ونکاترامان^۷ (۱۹۸۹) پیشگامی را جزء مهمی از کارآفرینی می‌داند. همانند خودِ گرایش کارآفرینانه، لفظ پیشگامی نیز توسط محققین مختلف متفاوت تعریف شده است. اهمیت نخستین بودن یا پیش‌قراول بودن از زمان شومپتر در فرایندهای کارآفرینی به تناوب مورد تأکید قرار گرفته است (لومپکین و دس، ۱۹۹۶). در پایش محیط و شناخت فرصت‌ها، سازمان‌های پیشگام برای بررسی همه‌جانبه‌ی شرایط محیطی به منظور شناسایی و بازتعریف فرصت‌های پنهان از انگیزه‌ی بیشتری نسبت به سایر شرکت‌ها برخوردارند (تانگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ کچ و همکاران^۸، ۲۰۰۷؛ لومپکین و دس، ۱۹۹۶). به بیانی دیگر، پیشگامی در فعال‌سازی و تشویق ابعاد دیگر گرایش کارآفرینانه نقشی اساسی دارد. وقتی سازمان به‌خاطر رفتارهای پیشگامانه‌ی خود متوجه سطح بالایی از فرصت‌های بازار می‌شود، برای بهره‌برداری از این فرصت‌ها دست به نوآوری می‌زند و در تلاش به‌منظور سرمایه‌گذاری در این فرصت‌ها متقبل ریسک بیشتری می‌گردد.

1. Ağca et al
2. Koh
3. Tang et al.
4. Merlo & Auh
5. Miller & Friesen
6. Stewart et al.
7. Venkatraman
8. Keh et al.

پیشگام بودن؛ یعنی، در معرفی محصول، خدمت یا روش مدیریت جدید نخستین بودن (تاج‌الدینی و مولر، ۲۰۱۱؛ ژیانگو، ۲۰۰۹؛ لومپکین و دس، ۱۹۹۶) و در صورت نخست نبودن، رهبر و پیشرو بودن در آن زمینه (تاج‌الدینی و مولر، ۲۰۱۱؛ مرلو و آه، ۲۰۰۹؛ آگچاو همکاران، ۲۰۰۹؛ رانیان و همکاران، ۲۰۰۶؛ لومپکین و دس، ۱۹۹۶). داشتن این صفت مستلزم دارا بودن ابتکار در پیش‌بینی و دنبال کردن فرصت‌های جدید (کالاگهان^۱، ۲۰۰۹؛ تاج‌الدینی و مولر، ۲۰۱۱؛ لومپکین و دس، ۱۹۹۶) و تقاضای آینده، برای خلق، تغییر و شکل‌دهی به محیط است (استوارت^۲، ۲۰۰۹؛ لومپکین و دس، ۲۰۰۱؛ ونکاترامان، ۱۹۸۹).

گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی

رابطه‌ی بین کارآفرینی، گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی، برای چند دهه موضوع بحث و مناظرات قابل توجهی بوده است و پژوهشگران کارآفرینی تلاش کرده‌اند با تحقیق درباره‌ی رابطه‌ی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی، ارتباط این دو مفهوم را تشریح کنند (لسی و همکاران، ۲۰۰۹؛ لومپکین و دس، ۲۰۰۱؛ ویکلونسد و شفرود، ۲۰۰۳، ۲۰۰۵؛ زهرا و کووین، ۱۹۹۵؛ زهرا و گارویس^۳، ۲۰۰۰). نتیجه‌ی تعداد زیادی از مطالعات در کل رابطه‌ی مثبت بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد را تأیید می‌کند. در تحلیل اخیر هم که روی بیش از ۵۰ مطالعه‌ی کاربردی انجام شد و ۱۴ هزار سازمان را دربر می‌گرفت (راچ و همکاران^۴، ۲۰۰۹)، مشخص گردید گرایش کارآفرینانه‌ی سازمان قویاً با عملکرد سازمانی رابطه‌ی مثبتی دارد. در مطالعه‌ی در کانادا نیز این ارتباط مثبت در دانشگاه‌ها نشان داده شده است (تودوروویچ^۵، ۲۰۰۵). همچنین تحقیقاتی درباره‌ی رابطه‌ی ابعاد گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی وجود دارد. مرور ادبیات نشان می‌دهد نوآوری قویاً با عملکرد در رابطه است (نیلی و هایب^۶، ۱۹۹۸). به‌طور نمونه، وانگ و نیتیمیر^۷ (۲۰۰۴) متوجه همبستگی مثبت بین نوآوری و عملکرد شدند. بر‌دمور^۱

1. Callaghan
2. Stewart
3. Zahra & Garvis
4. Rauch et al.
5. Todorovic
6. Neely & Hii
7. Wang & Netemeyer

(۱۹۹۶) ذکر کرده است که نوآوری از طریق پیاده‌سازی ایده‌های موفق جدید، عملکرد را ارتقا می‌بخشد. در مورد ریسک‌پذیری نیز ویکلونند وشفرد (۲۰۰۳) از مک‌گراث^۲ (۲۰۰۱) این گونه نقل کرده‌اند: در زمانی که راهبردهای صحیح و آزموده‌شده منجر به عملکرد متوسط به بالا می‌شود، راهبردهای پرریسک به تغییراتی از عملکرد می‌انجامند که در بلندمدت بسیار سودآورتر است. برای پیشگامی نیز شواهد تجربی حاکی از آن است که رفتارهای پیشگامانه به‌طور مستقیم بر عملکرد اثر مثبت می‌گذارد (کرانت^۳، ۱۹۹۵؛ پیت و همکاران^۴، ۲۰۰۲).

بنابراین در نخستین فرضیه‌ی این پژوهش، تأثیر مثبت و معنادار گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی مورد آزمون قرار می‌گیرد.

فرضیه‌ی نخست: وجود گرایش کارآفرینانه در سازمان‌های هدف، بر عملکرد مؤثر است.

تعهد

مودی و همکارانش^۵ (۱۹۷۹) فرایندهای مربوط به تعهد سازمانی را دارای مفهوم مهمی برای کارمندان، سازمان‌ها و کل جامعه می‌دانند. تعهد سازمانی از دهه‌ی ۷۰ میلادی به موضوع رایجی برای پژوهش تبدیل شده است (برون^۶، ۱۹۹۶). از همان دهه، تعاریف مختلف و به تبع آن ابعاد و جنبه‌های متفاوتی از تعهد سازمانی توسط پژوهشگران ارائه می‌شد که البته این تعاریف عموماً هم‌پوشانی دارند و در تعارض با یکدیگر نیستند.

ما در تحقیق حاضر از تعریف می‌یر و آلن (۱۹۹۱) استفاده نموده‌ایم که مدل و مقیاس مربوط به آن تا به امروز در تحقیقات تجربی زیادی مورد ارزیابی قرار گرفته است. طبق نظر این محققین، تعهد، حالتی روانی است که به توصیف رابطه‌ی بین کارمند و سازمان می‌پردازد و دارای مفهوم ضمنی برای ادامه‌ی عضویت در سازمان است و در مجموع سه مطلب کلی را در بر می‌گیرد که عبارتند از: تعهد به‌عنوان منعکس‌کننده‌ی تمایل احساسی به سازمان؛ تشخیص هزینه‌ی همراه با

1. Bradmore
2. McGrath
3. Crant
4. Pitt et al.
5. Mowday et al.
6. Brown

ترک سازمان و الزام اخلاقی برای ماندن در سازمان. بر این اساس این دو محقق سه نوع تعهد را بازشناخته‌اند:

تعهد عاطفی: که با هویت‌گیری از سازمان، اشتغال با امور آن، لذت از عضویت در سازمان و احساس جاذبه‌ی هیجانی مربوط است و منجر به خواست فرد برای تداوم کار در سازمان می‌شود.

تعهد مستمر: براساس هزینه‌های همراه با ترک سازمان و احساس نیاز به ادامه‌ی کار در سازمان به وجود می‌آید. البته سود و بهره‌مندی تداوم همکاری با سازمان نیز بر این تعهد مؤثر است.

تعهد تکلیفی: به احساس وظیفه نسبت به سازمان مربوط است و فرد خود را ملزم به ادامه‌ی کار می‌داند. به طور خلاصه، این سه نوع تعهد شامل: تمایل، احتیاج و احساس وظیفه برای ماندن در سازمان است (برگمان^۱، ۲۰۰۶).

نقش میانجی‌گری تعهد سازمانی

داس و هی^۲ (۲۰۰۶) در مقاله‌ی خود از تعهد به عنوان یکی از پایه‌های ارتباطات راهبردی در کسب و کارهای کارآفرینانه نام برده‌اند. فریرا^۳ (۲۰۰۱) موفقیت گرایش کارآفرینانه را منوط به هویت‌گیری قوی از مأموریت سازمان و تعهد به اهداف رسمی آن می‌داند. هاشمی و همکارانش^۴ (۲۰۱۲) نیز در نتیجه‌ی تحقیقی در مورد رفتارهای کارآفرینانه در اداره‌ی کشاورزی به اثر مثبت تعهد بر این رفتارها اشاره کرده‌اند. کووین و همکارانش^۵ (۲۰۰۶) نقش تعهد در فعالیت‌های کارآفرینانه را حیاتی دانسته‌اند. مورفی و کالاولی^۶ (۲۰۰۴) هم بر این باورند که تعهد می‌تواند باعث پشتکار بیشتر و عملکرد بهتری در مشارکت‌های کارآفرینانه گردد. با اینکه تعهد یکی از عوامل شناخته‌شده‌ی اثربخشی گرایش کارآفرینانه است (دی کلرک و ریوس^۷، ۲۰۰۷)؛ ولی اثر میانجی‌گری تعهد بر رابطه‌ی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی چندان مورد توجه نبوده

1. Bergman
2. Das & He
3. Ferreira
4. Hashemi et al.
5. Covin et al.
6. Murphy & Callaway
7. DeClerq & Rius

و تحقیقات کمی درباره‌ی آن صورت پذیرفته است. دی کلرک و همکارانش (۲۰۱۰) به اثر تقویت‌کنندگی تعهد بر این رابطه دست یافته‌اند؛ سایمون و همکارانش^۱ (۲۰۱۱) نیز همین اثر را تأیید نموده‌اند؛ اما رویکرد دو پژوهش با یکدیگر متفاوت بوده است.

دی کلرک و همکارانش (۲۰۱۰) با مروری در ادبیات نشان می‌دهند که اشتراک دانش بر گرایش کارآفرینانه اثر مثبتی دارد، سپس ادعا می‌کنند تعهد سازمانی از طریق افزایش کیفیت و کمیت اشتراک دانش بر رابطه‌ی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی مؤثر است. اصولاً فرصت‌ها در اثر طبیعت پویای بازارها و توزیع ناقص اطلاعات به وجود می‌آیند (اگرز و همکاران^۲، ۲۰۱۱؛ هایک^۳، ۱۹۴۵) و سازمان‌های با منابع دانشی قابل توجه، می‌دانند برای یافتن فرصت‌ها به کجا نگاه کنند، می‌توانند دقیق‌تر فرصت‌های بالقوه را ارزیابی نمایند و توانایی بهره‌برداری از این فرصت‌ها را نیز دارند (کوهن و لیونثال^۴، ۱۹۹۰). در یک سازمان، مجموعه‌ای از منابع دانشی که برای کشف و انتفاع از یک فرصت به کار می‌آیند با عملکرد آن سازمان رابطه‌ای مثبت دارد (ویکلوند و شفر، ۲۰۰۳). لی و همکارانش (۲۰۰۹) نیز به رابطه‌ی مثبت بین عملکرد و گرایش کارآفرینانه‌ی سازمان و اثر مثبت میانجی‌گری فرایند خلق دانش در این رابطه پی برده‌اند.

با افزایش تناوب تبادلات و ترکیبات اطلاعاتی، سطح درک سازمان نیز از منابع محیطی دقیق‌تر می‌گردد (ساتکلیف^۵، ۱۹۹۴) و این موجب آشکار شدن فرصت‌های پنهان بیشتری می‌شود. این‌گونه تبدیل پویای دانش، می‌تواند قابلیت سازمان در تکمیل اهداف راهبردی و رسیدن به عملکرد مطلوب مانند اثربخشی، بهبود و نوآوری را بالا ببرد (لی و کائو^۶، ۲۰۰۸).

هیندز و فیفر^۷ (۲۰۰۳) در کار خود عوامل محرکی که بر اشتراک دانش مؤثر هستند برمی‌شمرند که یکی از آنها رابطه‌ی بین فرد و سازمان است و همان‌طور که پیشتر گفته شد این رابطه تحت تأثیر تعهد سازمانی می‌باشد. طبق نظر نوناکا و همکارانش^۸ (۲۰۰۱) تعهد باید در میان اعضای سازمان رواج یابد تا ایشان به اشتراک‌گذاری و خلق دانش تشویق شوند. اسمیت و

1. Simon et al.
2. Eggers et al.
3. Hayek
4. Cohen & Levinthal
5. Sutcliffe
6. Li & Kao Yuan
7. Hinds & Pfeffer
8. Nonaka et al.

مک‌کین^۱ (۲۰۰۲) هم بیان نموده‌اند که تعهد به سازمان بخش مهمی از فرهنگ اشتراک دانش می‌باشد؛ چرا که افراد متعهد به سازمان فقط به خودشان فکر نمی‌کنند و به فکر انتفاع کلی سازمان خود نیز هستند که این می‌تواند با افزایش بهره‌وری کارمندان به‌دست آید و این بهره‌وری نیز می‌تواند از طریق اشتراک دانش افزایش یابد (رحمان و همکاران^۲، ۲۰۱۱) یا بر اساس نظر جارونیا و همکاران^۳ (۲۰۰۱) سطح تعهد بالاتر ممکن است فرد را به این باور برساند که سازمان نسبت به اطلاعات و دانشی که فرد به‌دست آورده یا خلق نموده، دارای حق است و او باید آنها را در اختیار دیگر همکارانش قرار دهد.

سایمون و همکارانش (۲۰۱۱) دو چالشی را که سازمان‌های دارای گرایش کارآفرینانه با آن مواجه هستند، برمی‌شمرند و نقش تعهد سازمانی را در کمک رسانی به آنها در مواجهه با این چالش‌ها را علت اثر میانجی‌گری تعهد بر رابطه‌ی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی بیان می‌کنند. چالش اول سازمان با گرایش کارآفرینانه، نتیجه‌گرا بودن و در عین حال دادن آزادی‌های لازم به کارمندان برای نوآوری و خطر کردن است. به بیانی، سازمان هم‌زمان با دادن اختیارات، باید کنترل خود را نیز اعمال کند. زهرا (۱۹۹۳) معتقد است کنترل بیش از حد مانع پرورش روحیه‌ی کارآفرینانه در سازمان می‌شود. از یک‌سو بررسی، کنترل و رسیدگی رسمی، سازمان را از رفتارهای کارآفرینانه باز می‌دارد (آلتینی و آلتینی^۴، ۲۰۰۴)؛ اجرای رویه‌های استاندارد برای پرهیز از اشتباهات، راه‌حل‌های نوآورانه را نیز مسدود می‌کند و از حرکات همراه با ریسک برای بهره‌برداری از فرصت‌ها هم جلوگیری می‌نماید (سیکز و بلوک^۵، ۱۹۸۹). از سوی دیگر، کم کردن کنترل برای دستیابی به انعطاف و پیشگامی لازم برای داشتن گرایش کارآفرینانه، ممکن است در رده‌های پایین‌تر سازمان منجر به رفتارهای ناکارآمد و اتلاف منابع گردد (سایمونز^۶، ۲۰۰۰). به اعتقاد سایمون و همکارانش (۲۰۱۱) تعهد کارکنان می‌تواند این تناقض را حل کند. کارمندان متعهد به جای اینکه فقط خود را مشغول کاری نمایند، خود را متعهد به کار می‌دانند و تا به نتیجه

1. Smith & McKeen
2. Rehman et al.
3. Jarvenpaa et al.
4. Altinay & Altinay
5. Sykes & Block
6. Simons

رساندن کار و موفقیت در آن از پای نمی‌نشینند. می‌توان به کارمندان متعهد آزادی‌های لازم را داد و در کنار آن از پاسخ‌گو بودن و مسئولیت‌پذیری آنان مطمئن بود. چالش دومی که سایمون و همکارانش به آن اشاره می‌کنند، مقاومت در برابر تغییرهایی است که به‌خاطر ابتکارها، نوآوری‌ها و پیشگامی‌های سازمان‌های کارآفرین به‌وجود می‌آیند. به گفته‌ی هیسریچ و پیترز (۱۹۸۶) این مقاومت، ناشی از احساس خطر کارکنان یا به‌قولی دیدن نیمه‌ی خالی لیوان در رودرویی با ریسک کارهای کارآفرینانه می‌باشد. این‌گونه مقاومت‌ها اگر یک ابتکار تازه را به شکست نکشانند، لااقل موفقیت آن را با مشکلات فراوانی همراه می‌سازند. در این‌جاست که تعهد سازمانی کارکنان می‌تواند کمک‌کننده باشد. نیروهای متعهد به‌جای داشتن استرس ناشی از خطرات، بر رسیدن به اهداف سازمان متمرکز می‌شوند و در این مسیر از نوآوری‌ها و تغییراتی که در راستای اهداف است تا حصول موفقیت حمایت می‌نمایند. گفتنی است که نقش مثبت تعهد سازمانی در رابطه‌ی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمان در سازمان‌های غیر کارآفرین به‌خاطر نبود این‌گونه چالش‌ها به اندازه‌ی سازمان‌های با گرایش کارآفرینانه نمی‌باشد.

با توجه به مباحث طرح‌شده، فرضیه‌ی دوم تحقیق درباره‌ی نقش تعهد سازمانی است. فرضیه‌ی دوم: تعهد سازمانی بر رابطه‌ی بین گرایش کارآفرینی و عملکرد سازمان‌های هدف مؤثر است.

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر روش‌شناسی توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. در این پژوهش به منظور ارزیابی کمی روابط میان متغیرهای مدل مفهومی از پرسش‌نامه‌ای استاندارد بهره‌گرفته شده است. در این پرسش‌نامه از کارکنان سازمان مورد مطالعه خواسته شده بود که نظر خود را در مورد هر گویه بر مبنای طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای بیان نمایند. در مروری که شورت و همکارانش^۱ (۲۰۰۹) در ۷۲ تحقیق تجربی حوزه‌ی ادبیات گرایش کارآفرینانه انجام داده‌اند، فقط در دو پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است، بنابراین، در

1. Short et al.

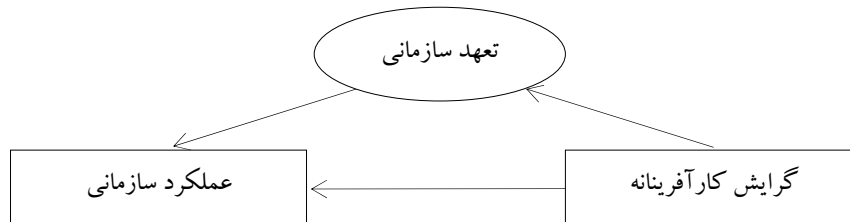
پژوهش حاضر برای توسعه‌ی بیشتر این روش در این زمینه‌ی تحقیقاتی، از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمودن فرضیه‌های تحقیق استفاده شده است.

روش مدل‌سازی معادلات ساختاری تلفیقی از تحلیل عاملی^۱ و تحلیل مسیر^۲ می‌باشد و هدف آن همانند تحلیل عاملی فراهم آوردن چکیده‌ای ساده از روابط بین متغیرهاست (کاهن^۳، ۲۰۰۶). این روش همچنین مانند تحلیل مسیر محققین را قادر به آزمودن فرضیه‌های خود درباره‌ی طیفی از متغیرها می‌نماید.

برای کار با مدل‌سازی معادلات ساختاری باید به دو جزء آن توجه نمود؛ یکی مدل اندازه‌گیری و دیگری مدل ساختاری. در مدل اندازه‌گیری، برای هر یک از متغیرهای اصلی که اغلب متغیرهای مکنون نیز هستند، متغیرهای آشکاری شناسایی می‌شوند که متغیر مکنون روی آنها اثر مستقیم دارد. شاخص‌هایی هم برای هر یک از متغیرهای آشکار تعیین می‌گردند. معمولاً برای افزایش دقت و بهتر شدن مدل از چند متغیر آشکار برای سنجش یک متغیر مکنون استفاده می‌شود (بولن^۴، ۱۹۸۹). باید به این نکته نیز توجه نمود که متغیرهای آشکار مربوط به یک متغیر مکنون باید با هم رابطه‌ای تنگاتنگ داشته باشند (وستون و گور^۵، ۲۰۰۶). به‌عنوان مثال، در این تحقیق برای اندازه‌گیری متغیر مکنون گرایش کارآفرینانه در سازمان از متغیرهای آشکار نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی استفاده شده است.

فرضیه‌های تحقیق و روابط به‌وجود آمده بین متغیرها، سازنده‌ی مدل ساختاری است. که از طریق روابط کوواریانس، اثر مستقیم و اثر غیرمستقیم را نشان می‌دهد. کوواریانس، همانند همبستگی بیانگر یک رابطه‌ی بدون جهت بین متغیرهای مکنون است. اثر مستقیم، رابطه‌ی بین مقیاس‌های اندازه‌گیری و متغیر مکنون را نشان می‌دهد و مفهومی را شبیه به آنچه در رگرسیون‌های چندگانه وجود دارد، دربر می‌گیرد. اثر غیرمستقیم، برای رابطه‌ی بین متغیرهای مکنون مستقل و وابسته است که یک یا چند متغیر میانجی در بین آنها وجود داشته باشند (بارون و کنی^۶، ۱۹۸۶). شکل (۱) فرضیه‌های بیان شده در این تحقیق را به تصویر کشیده است:

1. Factor Analysis
2. Path Analysis
3. Kahn
4. Bollen
5. Weston & Gore
6. Baron & Kenny



شکل ۱. مدل تشکیل شده براساس فرضیه‌های تحقیق

برای آزمودن تطابق مدل، از شاخص‌هایی استفاده می‌شود که در ادامه می‌آید. ۲٪ هر چه کوچک‌تر باشد، بهتر است. اگر NFI و IFI و GFI و AGFI بالای ۰/۹، NNFI و CFI برابر با ۱ یا بزرگ‌تر از ۱، RMSEA کمتر از ۰/۰۵ یا بین ۰/۰۵ و ۰/۰۸ و RMR نزدیک به صفر باشند، مدل دارای نیکویی برآزش بهتری است.

نمونه

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، این تحقیق در پژوهشکده‌ها و مراکز تحقیقاتی صورت گرفته است. بدین منظور در ۲۵ مرکز تحقیقاتی و پژوهشکده‌ی دانشگاهی وابسته به سازمان‌های دولتی منتخب و مستقر در تهران، ۲۸۵ پرسش‌نامه توزیع شد. تعداد محققین این سازمان‌ها حدود ۵۰۰ نفر بود و برابر محاسبات، توزیع ۲۱۸ پرسش‌نامه برای نمونه کفایت می‌کرد؛ ولی برای حصول اطمینان بیشتر، ۲۸۵ پرسش‌نامه توزیع شد. با اینکه جکسون (۲۰۰۱، ۲۰۰۳) در تحقیقاتش اثر کوچکی از اندازه‌ی نمونه‌ی مورد تحقیق بر تطابق مدل فرض شده را گزارش کرده است، اما وستون و گور (۲۰۰۶) حداقل اندازه‌ی ۲۰۰ را برای نمونه‌ی مدل‌سازی شده با معادلات ساختاری پیشنهاد می‌کنند. در این تحقیق، از ۲۸۵ پرسش‌نامه‌ی توزیع شده ۲۱۹ عدد بازگشت (نرخ بازگشت: ۷۶ درصد) که ۲۰۸ عدد آن قابل استفاده بود. ۵۵ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۴۵ درصد زن بودند، ۳۸ درصد دارای سابقه‌ی کاری زیر ۵ سال، ۱۹ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۰ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۲۲ درصد بالای ۱۵ سال سابقه‌ی کار داشته‌اند. از لحاظ سنی نیز ۲۵ درصد زیر ۳۰

سال، ۲۳ درصد بین ۳۰ تا ۳۵ سال، ۲۷ درصد بین ۳۵ تا ۴۰ سال و ۲۵ درصد هم بالای ۴۰ سال بوده‌اند. از نظر میزان تحصیلات ۳ درصد کاردانی، ۲۳ درصد کارشناسی، ۵۰ درصد کارشناسی ارشد و ۲۴ درصد دارای مدرک دکتری بوده‌اند.

مقیاس‌های اندازه‌گیری

عملکرد سازمانی

برای سنجش عملکرد سازمانی از پرسش‌نامه‌ی سنجشی و همکاران^۱ (۲۰۱۲) که براساس کار یوکل^۲ (۲۰۰۸) طراحی و بومی شده و اعتبارسنجی گردیده، استفاده شده است. آلفای کرائیخ این بخش از سوالات ۰/۸۸۲ می‌باشد. یوکل (۲۰۰۸) برای اندازه‌گیری عملکرد سازمانی، سه بعد پیشنهاد می‌کند که شامل بازدهی، انطباق‌پذیری و سرمایه‌ی انسانی می‌باشد. او با مرور ادبیات در این زمینه، این‌گونه نتیجه‌گیری نموده است که عملکرد سازمانی وابسته به بازدهی فرایندهای داخلی، و انطباق‌پذیری به موقع در برابر فرصت‌ها و تهدیدها است. منظور از بازدهی، میزانی است که سازمان هزینه‌ی افراد و منابع را برای انجام عملیات ضروری کاهش می‌دهد. بازدهی تحت تأثیر قابلیت اطمینان فرایندها هم می‌باشد که در واقع میزان اجرای فرایندهای کاری بدون تأخیر، خطا یا حادثه است. انطباق‌پذیری بعد دیگر عملکرد است که خود به اطلاع به‌موقع از فرصت‌ها و تهدیدها وابسته است. انطباق‌پذیری با یادگیری سازمانی درباره‌ی راه‌های مؤثر برخورد با فرصت‌ها و تهدیدها و استفاده‌ی اهرمی از شایستگی‌های کلیدی سازمان و همچنین دسترس‌پذیری منابع اضافی قابل استفاده در ابتکارات جدید تسهیل می‌شود. سرمایه‌ی انسانی هم میزانی است که اعضای سازمان، مهارت و انگیزه‌ی لازم را برای انجام مؤثر کارها دارا هستند (هیت و ایرلند^۳، ۲۰۰۲). سرمایه‌ی انسانی، شامل منابع انسانی و روابط انسانی می‌شود. منابع انسانی دربرگیرنده‌ی مهارت‌ها و تجربیات مربوط به وظیفه‌ی اعضای سازمان است و روابط انسانی، شامل تعهد سازمانی، هویت‌گیری از سازمان، اعتماد متقابل و تعاون و خوش‌بینی به آینده می‌گردد.

1. Sanjaghi et al.
2. Yukl
3. Hitt & Ireland

گرایش کارآفرینانه

همان‌طور که پیشتر گفته شد در این تحقیق از مدل سه بعدی برگرفته از کار میلر (۱۹۸۳) برای گرایش کارآفرینانه استفاده می‌شود. کووین و اسلوین (۱۹۸۹) بر همین اساس پرسش‌نامه‌ای تهیه کرده‌اند که از آن زمان تاکنون در تحقیقات متنوعی به کار رفته و اعتبار آن بارها سنجیده شده است. از آن‌جا که پژوهش حاضر در سازمان‌های تحقیقاتی انجام گرفته است، این پرسش‌نامه نیاز به تغییراتی برای هم‌خوانی با آن محیط‌ها داشت که این کار توسط بوئهم^۱ (۲۰۰۸) در قالب یک پایان‌نامه‌ی دکتری انجام گرفته است. برای حصول اطمینان از اعتبار این پرسش‌نامه، اعتبارسنجی مجددی برای آن صورت گرفت و سؤالات با اعتبار بالاتر انتخاب گردید. سؤالات این بخش دارای آلفای کرانباخ ۰/۹۱ می‌باشند.

تعهد سازمانی

برای اندازه‌گیری تعهد سازمانی از سؤالات طراحی شده در کتاب «تعهد در محیط کار» نوشته‌ی می‌یر و آلن^۲ (۱۹۹۷) استفاده شد. محدودیت در تعداد کل سؤالات پرسش‌نامه موجب شد که چند سؤال از این کتاب انتخاب و برای اطمینان اعتبارسنجی شد که پرسش‌های مربوط به تعهد مستمر از نظر اساتید برای این کار مناسب دانسته نشد و در نتیجه تعهد در این تحقیق فقط با دو مؤلفه‌ی تعهد تکلیفی و عاطفی سنجیده شد. آلفای کرانباخ این بخش هم ۰/۸۲۸ محاسبه شده است.

یافته‌ها

همان‌گونه که قبلاً نیز گفته شد، میزان اعتبار و پایایی تمامی مؤلفه‌های پرسش‌نامه قابل قبول محاسبه شدند (جدول ۱). لذا داده‌های این پرسش‌نامه در تحلیل‌ها و مدل‌سازی‌های بعدی پژوهش حاضر مناسب تلقی می‌شوند. مقدار متوسط به‌دست آمده برای کلیه‌ی متغیرها و ابعاد آنها بیش از ۳ می‌باشد. ریسک‌پذیری به‌عنوان یکی از ابعاد گرایش کارآفرینانه، با مقدار ۳/۰۶ کمترین مقدار

1. Boehm

2. Meyer & Allen

درک شده را داراست. نوآوری با مقدار ۳/۲۸ و پیشگامی با مقدار ۳/۴۸ بالاتر از آن قرار دارند. ابعاد عملکرد هم به این شرح می‌باشند: بازدهی ۳/۰۸، انطباق‌پذیری ۳/۲۶ و منابع انسانی ۳/۴۵. ابعاد تعهد عاطفی و تکلیفی هم به ترتیب ۳/۲۴ و ۳/۶۳ هستند که مقدار بالای تعهد تکلیفی در کارکنان قابل توجه است. بررسی‌های بیشتر، نشان می‌دهد که از نظر مردان، گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمان در سطح بالاتری قرار دارد؛ در حالی که تعهد زنان اندکی بیش از مردان است. کارکنان دارای مدرک دکتری نسبت به کارمندان با سطح تحصیلی پایین‌تر در هر سه متغیر مقدار متوسط بالاتری را دارا هستند و کارکنان با بیش از ۱۵ سال سابقه‌ی کار نسبت به کارکنان با کمتر از این میزان سنوات کاری، در هر سه متغیر مقدار متوسط پایین‌تری دارند. ابتدا و به منظور بررسی همبستگی میان مؤلفه‌های پژوهش از آزمون همبستگی پیرسون^۱ میان متغیرهای اصلی و فرعی پژوهش استفاده شد. این تحلیل به وسیله‌ی نرم‌افزار اس.پی.اس.اس نسخه‌ی ۱۹ انجام گردید. نتایج آزمون پیرسون در جدول (۱) آمده است.

نتایج جدول (۱) به روشنی نشان می‌دهد که همبستگی میان تمامی متغیرهای موجود در پژوهش در سطح ۰/۰۱ معنادار می‌باشند؛ اما آنچه حایز اهمیت است، همبستگی کم‌رنگ میان متغیرهای مؤلفه‌ی تعهد سازمانی با عملکرد سازمانی می‌باشد. از سویی، متغیر تعهد عاطفی با عملکرد سازمانی دارای ضریب پیرسون به اندازه‌ی ۰/۴۳ و از سوی دیگر نیز تعهد تکلیفی با عملکرد دارای ضریب همبستگی به اندازه‌ی ۰/۳۴ می‌باشد. این در حالی است که میزان همبستگی میان گرایش کارآفرینانه و عملکرد به اندازه‌ی ۰/۷۷ بوده که بسیار بیشتر و قابل اعتنا تر می‌باشد؛ لذا نمی‌توان تنها با استفاده از نتایج آزمون پیرسون به رابطه‌ی تأثیر و تأثر میان متغیرها و در نتیجه نقش میانجی‌گری تعهد سازمانی در رابطه‌ی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد پی برد. در نتیجه، برای بررسی دقیق‌تر روابط میان متغیرها و دست‌یابی به پاسخی روشن‌تر به سؤالات اصلی به مدل‌سازی معادلات ساختاری پژوهش پرداخته شد.

در مدل‌سازی و تحلیل مسیر مدل مفهومی پژوهش، از نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۸ بهره گرفته شد. به منظور انجام دقیق تحلیل مسیر مربوط، ابتدا دو مدل، تدوین و نتایج آنها مورد بررسی قرار گرفتند. در مدل اول، رابطه‌ی میان گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی تنها از طریق نقش

1. Pearson Coefficients

جدول ۱. نتایج ضریب همبستگی پیرسون

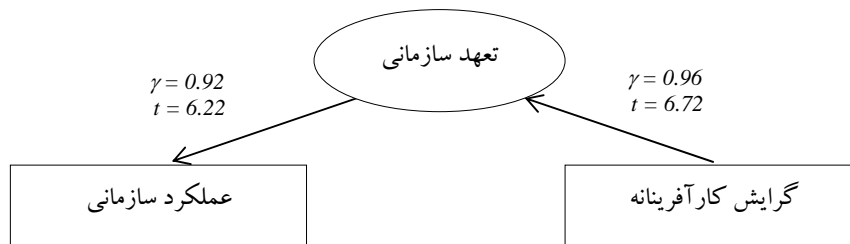
عملکرد سازمانی	تعهد سازمانی	گرایش کارآفرینانه	سرمایه‌ی انسانی	انطباق‌پذیری	بازدهی	تعهد تکلیفی	تعهد عاطفی	پیشگامی	ریسک‌پذیری	نوآوری	
										°/۸۷	نوآوری
									°/۸۲	°°/۸۸	ریسک‌پذیری
								°/۸۱	°°/۷۴	°°/۸۰	پیشگامی
							°/۷۸	°°/۴۹	°°/۳۵	°°/۴۵	تعهد عاطفی
						°/۵۷	°°/۷۱	°°/۳۸	°°/۴۸	°°/۳۵	تعهد تکلیفی
					°/۶۴	°°/۲۹	°°/۳۶	°°/۵۱	°°/۴۸	°°/۵۷	بازدهی
				°/۷۱	°°/۶۴	°°/۳۲	°°/۳۸	°°/۷۰	°°/۶۸	°°/۷۲	انطباق‌پذیری
			°/۷۸	°°/۶۱	°°/۵۷	°°/۲۶	°°/۳۸	°°/۵۵	°°/۵۹	°°/۶۶	سرمایه‌ی انسانی
		°/۹۱	°°/۶۵	°°/۷۶	°°/۵۶	°°/۳۹	°°/۵۱	°°/۹۲	°°/۹۱	°°/۹۴	گرایش کارآفرینانه
	°/۸۳	°°/۴۹	°°/۳۵	°°/۳۸	°°/۳۵	°°/۹۲	°°/۹۳	°°/۴۷	°°/۴۵	°°/۴۴	تعهد سازمانی
°/۸۲	°°/۴۲	°°/۷۷	°°/۸۵	°°/۸۸	°°/۸۵	°°/۳۴	°°/۴۳	°°/۶۹	°°/۶۸	°°/۷۶	عملکرد سازمانی

* اعداد روی قطر جدول نشان‌دهنده‌ی میزان پایایی ابزار با استفاده از روش آلفای کرانباخ می‌باشند.

** رابطه‌ی معنادار در سطح ۰/۰۱

میانجی‌گری تعهد سازمانی تعریف شد؛ اما در مدل دوم در کنار رابطه‌ی غیرمستقیم گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی، رابطه‌ی مستقیم بین این دو مؤلفه نیز به‌منظور کنترل اثر

میانجی‌گری تعهد سازمانی به مدل اضافه شد. پس از مقایسه میان نیکویی برازش مدل‌های اول و دوم، سومین مدل به‌عنوان برازنده‌ترین و قابل‌استنادترین مدل این پژوهش ارائه گردید. نتایج مدل اول (شکل ۲) نشان می‌دهد که تعهد سازمانی در رابطه‌ی میان گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی نقش میانجی‌گری ایفا می‌نماید؛ اما با بررسی بیشتر این مدل و به‌طور دقیق‌تر بررسی شاخص‌های برازش مدل اول (جدول ۲) مشخص می‌گردد که این مدل از نیکویی برازش برخوردار نبوده و قابلیت استناد ندارد. به‌عنوان مثال، می‌توان به نسبت کای دو به درجه آزادی اشاره کرد که این شاخص برای مدل به‌اندازه‌ی ۹/۸۸ می‌باشد؛ درحالی‌که می‌بایست کمتر از ۴ باشد تا مدل را برازنده بدانیم.



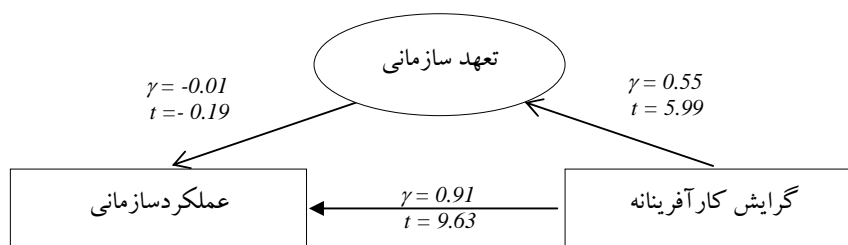
شکل ۲. تحلیل مسیر مدل اول

پس از اینکه مدل اول برازنده ارزیابی نگردید، به بررسی مدل دوم پرداخته شد. در این مدل (شکل ۳) مؤلفه‌ی تعهد سازمانی دارای نقش میانجی‌گری در رابطه‌ی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی نبوده؛ اما گرایش کارآفرینانه از سویی با تعهد سازمانی و از سوی دیگر با عملکرد سازمانی دارای رابطه‌ی مثبت معنادار می‌باشد. همان‌گونه که در شکل (۳) مشهود است، مقدار تی^۱ رابطه‌ی بین تعهد سازمانی و عملکرد در بازه‌ی مقابل قرار دارد: $+1/98 \leq |t| \leq -1/98$ - لندا، این رابطه معنادار نمی‌باشد. از این‌رو مدل دوم دارای نیکویی برازش مطلوبی است (جدول ۳).

1. T-value

جدول ۲. نتایج اندازه‌گیری نیکویی برازش مدل اول پژوهش

شاخص برازش	مقدار بهینه	مدل اول
χ^2/df^2	کمتر از ۴ باشد یا کمتر از ۲	۹/۸۸
NFi	بالای ۰/۹۰	۰/۹۳
NNFi	برابر با ۱ یا بزرگ‌تر از ۱	۰/۹۰
CFi	برابر با ۱ یا بزرگ‌تر از ۱	۰/۹۳
RMSEA	کمتر از ۰/۰۵ یا بین ۰/۰۵ و ۰/۰۸	۰/۱۶۱
GFI	بالای ۰/۹۰	۰/۸۸
AGFI	بالای ۰/۹۰	۰/۷۶
RMR	نزدیک به صفر	۰/۰۶۷
IFI	بالای ۰/۹۰	۰/۹۳

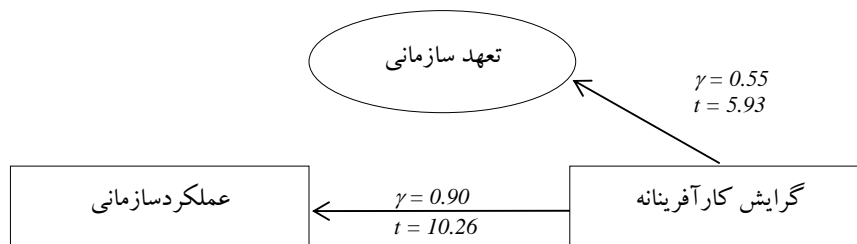


شکل ۳. تحلیل مسیر مدل دوم

در سومین گام تحلیل مسیر، رابطه بین تعهد و عملکرد که معنادار نبوده است، از مدل حذف گردید و مدل سوم، به‌عنوان مدل نهایی در شکل (۴) ارائه شد. در این مدل، گرایش کارآفرینانه به میزان قابل توجهی بر عملکرد سازمانی به‌طور مستقیم اثر گذاشته و از سویی نیز باعث بالا رفتن تعهد سازمانی کارکنان مؤسسات پژوهشی مورد مطالعه می‌شود. این مدل، برانده‌ترین و قابل استنادترین مدل پژوهش حاضر تلقی می‌گردد. شاخص‌های برازش مدل سوم در جدول (۴) آمده است:

جدول ۳. نتایج اندازه‌گیری نیکویی برازش مدل دوم پژوهش

شاخص برازش	مقدار بهینه	مدل دوم
χ^2/df	کمتر از ۴ باشد یا کمتر از ۲	۱/۷۰
NFi	بالای ۰/۹۰	۰/۹۸
NNFi	برابر یا ۱ یا بزرگ‌تر از ۱	۰/۹۹
CFi	برابر یا ۱ یا بزرگ‌تر از ۱	۰/۹۹
RMSEA	کمتر از ۰/۰۵ یا بین ۰/۰۵ و ۰/۰۸	۰/۰۵۷
GFI	بالای ۰/۹۰	۰/۹۷
AGFI	بالای ۰/۹۰	۰/۹۳
RMR	نزدیک به صفر	۰/۰۱۶
IFI	بالای ۰/۹۰	۰/۹۹



شکل ۴. تحلیل مسیر مدل سوم

جدول ۴. نتایج اندازه‌گیری نیکویی برازش مدل سوم پژوهش

شاخص برازش	مقدار بهینه	مدل سوم
χ^2/df	کمتر از ۴ باشد یا کمتر از ۲	۱/۶۵
NFi	بالای ۰/۹۰	۰/۹۸
NNFi	برابر یا ۱ یا بزرگ‌تر از ۱	۰/۹۹
CFi	برابر یا ۱ یا بزرگ‌تر از ۱	۰/۹۹
RMSEA	کمتر از ۰/۰۵ یا بین ۰/۰۵ و ۰/۰۸	۰/۰۵۶
GFI	بالای ۰/۹۰	۰/۹۷
AGFI	بالای ۰/۹۰	۰/۹۳
RMR	نزدیک به صفر	۰/۰۱۶
IFI	بالای ۰/۹۰	۰/۹۹

بحث و نتیجه‌گیری

آن‌چه از ضرایب همبستگی پیرسون میان متغیرهای پژوهش و همچنین مدل‌های بررسی شده برمی‌آید این است که یکی از فرضیه‌های اصلی این مطالعه رد می‌شود. به بیان دیگر، گرایش کارآفرینانه به صورت غیرمستقیم و از طریق نقش میانجی‌گری مؤلفه‌ی تعهد سازمانی با عملکرد سازمانی رابطه ندارد؛ بلکه این رابطه به میزان بسیار قابل توجه و به صورت مستقیم می‌باشد. این یافته‌ی پژوهش از این لحاظ حایز اهمیت است که نشان می‌دهد اتخاذ گرایش کارآفرینانه از سوی رهبران و مدیران ارشد، بی‌واسطه باعث بالا رفتن عملکرد سازمانی می‌گردد.

در این جا می‌توان برای توجیه نتایج به دست آمده تحلیل‌هایی را ارائه نمود. نخست آن‌که می‌توان کارکرد تعهد سازمانی را به عنوان عاملی زمینه‌ساز و زیرساخت‌گونه مورد توجه قرار داد؛ بدین صورت که پایین بودن سطح تعهد کارکنان به کاهش سطح عملکرد سازمان منجر خواهد شد؛ در حالی که بالا بودن سطح آن به تنهایی منجر به بالا رفتن عملکرد نخواهد شد؛ بلکه بستر و زمینه‌ی لازم را برای نقش‌آفرینی دیگر متغیرهای اثرگذار سازمانی - از جمله گرایش کارآفرینانه - فراهم خواهد ساخت. دلیل دوم آن‌که در برهه‌ی زمانی پس از پیروزی انقلاب اسلامی و در لوای آموزه‌های گران‌قدر دینی، تلقی قاطبه‌ی پژوهشگران و فرهیختگان جامعه نسبت به فعالیت‌های علمی از مرزهای متعارف شغلی فراتر رفته و به بالندگی کمال‌جویانه‌ی قدسی گرایش یافته است. در چنین شرایطی، تعهد سازمانی کارکنان در جامعه‌ی هدف، تنها تحت تأثیر عوامل درون‌سازمانی نبوده است، بلکه از عوامل فراسازمانی تعالی‌بخش نیز نشأت می‌گیرد. از این رو می‌توان متغیر تعهد سازمانی را به عنوان بستر تسهیل‌کننده‌ی سازوکارهای مدیریتی به حساب آورد، بدون اینکه این عامل خود به تنهایی بتواند به بالا رفتن عملکرد سازمانی منجر شود. مقدار متوسط بالای تعهد اندازه‌گیری شده در پرسش‌نامه‌های پرشده توسط پژوهشگران - به خصوص تعهد تکلیفی - نیز می‌تواند مؤید این موضوع باشد و دلیل آخر می‌تواند مربوط به کوچکی اندازه‌ی سازمان‌های هدف باشد و اینکه در مقایسه با سازمان‌های بزرگ، روحیه‌ی کار تیمی و همکاری دوستانه بین کارکنان در سازمان‌های هدف بیشتر بوده و فقدان ساختارهای عریض و طویل دیوان‌سالار در این نوع سازمان‌ها، زمینه‌ی مساعدتری را برای تعاملات اجتماعی و فضای بالنده‌ی کاری فراهم می‌آورد. از این رو می‌توان انتظار داشت که اگر جامعه‌ی آماری تحقیق به عرصه‌ی سازمان‌های بزرگ و غیر دانشگاهی (اعم از تجاری و اقتصادی) اختصاص می‌یافت، چه بسا درجه‌ی نقش‌آفرینی متغیر تعهد سازمانی به مثابه متغیرهای میانجی برجسته می‌نمود.

همچنین از سوی دیگر می‌توان گفت که برابر نتیجه‌ی مدل، گرایش کارآفرینانه، رابطه‌ای مثبت و معنادار با تعهد سازمانی دارد. از آنجایی که تعهد سازمانی در بسیاری از مطالعات منابع انسانی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های هدف در برنامه‌های توسعه‌ی نیروی انسانی و گاهی نیز هدف اصلی مدیریت منابع انسانی تلقی گردیده است و گرایش کارآفرینانه نیز در مؤسسات پژوهشی به‌خوبی می‌تواند موجب بالا رفتن تعهد در میان کارکنان گردد، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که رهبران و مدیرانی که از گرایش کارآفرینانه به‌خوبی بهره می‌برند، می‌توانند از در اختیار داشتن کارکنانی متعهد مطمئن گردند.

در هر حال، اگرچه ممکن است گرایش کارآفرینانه به‌وسیله‌ی سازوکارهای ناشناخته‌ی میانجی‌گری دیگری نیز بر عملکرد سازمانی اثر بگذارد؛ اما رابطه‌ی مستقیم بین این مؤلفه‌ی نوین و بسیار مهم با عملکرد سازمانی به‌اندازه‌ی است که با قطعیت می‌توان گفت تأثیری مستقیم و بی‌نیاز از متغیرهای میانجی بر عملکرد سازمانی داشته و تا حدود بسیار زیادی می‌تواند وضعیت عملکرد سازمانی را در مؤسسات پژوهشی پیش‌بینی نماید (۰/۹۰=γ).

پیشنهادها

اینک می‌توان براساس یافته‌های تحقیق مواردی را به شرح زیر به مدیران ارشد سازمان‌های مورد نظر توصیه نمود:

- بالا بردن بافت مدیریتی سازمان‌های هدف و بهره‌گیری از مدیرانی که افزون بر سابقه‌ی علمی، از تجارب ارزشمند کارآفرینی و حضور در عرصه‌های رقابتی برخوردار باشند.
- تعریف و شناسایی نقاط تمرکز تحقیقاتی و پژوهشی جدید با توجه به روند تغییرات و نیازها و در جهت نزدیکی به مرزهای دانش و گسترش آن
- شناسایی روش‌های نوین پژوهشی در هر حوزه‌ی تحقیقاتی و اقتباس از روش‌های تحقیقاتی دیگر حوزه‌های پژوهشی برای بکارگیری در زمینه‌های فعلی تحقیقاتی
- اهتمام به توسعه‌ی تجاری‌سازی فرآورده‌های تحقیقاتی و استفاده از درآمدهای به‌دست‌آمده برای رونق هرچه بیشتر فعالیت‌های سازمان‌های هدف
- رواج فرهنگ پذیرش خطر و شکست احتمالی در میان پژوهشگران

فهرست منابع

- Ağca, V., Topal, Y., & Kaya, H. (2012). Linking Intrapreneurship Activities to Multidimensional firm Performance in Turkish Manufacturing Firms: An Empirical Study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1).15-33.
- Altinay, L., & Altinay, M. (2004). The influence of Organisational Structure on Entrepreneurial Orientation and Expansion Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(6).334-344.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6). 1173.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 32-40.
- Bergman, M. E. (2006). The Relationship between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5).645-663.
- Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995). The New Competitive Landscape. *Strategic Management Journal*, 16(S1).7-19.
- Boehm, J. (2008). *Entrepreneurial Orientation in Academia*. Wiesbaden, Gabler, Springer.
- Bollen, K. A. (1989). A New Incremental Fit Index for General Structural Equation Models. *Sociological Methods & Research*, 17(3).303-316.
- Bradmore, D. (1996). *Competitive Advantage – Concepts and Cases*. Sydney, Prentice Hall.
- Brown, R. B. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3).230-251.
- Callaghan, Christian (2009) Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurial Performance of Central Johannesburg Informal Sector Street Traders, Rob, Venter, University of the Witwatersrand, Johannesburg, Master of Commerce.
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). The Relationship between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3).490-510.
- Chew, J., & Chan, C. C. (2008). Human Resource Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay. *International Journal of Manpower*, 29(6).503-522.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- Coulthard Max, & Loos, J. (2007). Networking, the Missing Link in Firm Based Entrepreneurial Orientation (eo) Performance Models. Monash University, Department of Management, Working Paper Series ISSN 1327 – 5216.
- Covin J. G., & Miles M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 23(3). 47–63.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1).7–24.
- Covin, J., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationships. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(1). 57-81.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, *Strategic Management Journal*, 10(1).75-87.
- Damanpour, F., & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on Organizational Innovation: Distinguishing Innovation-Generating from Innovation-Adopting Organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23.269–291.

- Das, T. K., & He, I. Y. (2006). Entrepreneurial Firms in Search of Established Partners: Review and Recommendations. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12(3).114–143.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. (2010). The Moderating Impact of Internal Social Exchange Processes on the Entrepreneurial Orientation–Performance Relationship. *Journal of Business Venturing*, 25.87–103.
- De Clercq, D., & Rius, I. B. (2007). Organizational Commitment in Mexican Small and Medium-Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate, and Entrepreneurial Orientation. *Journal of Small Business Management*, 45(4).467-490.
- Drucker, P., (1985). *Innovations and Entrepreneurship*. New York, Harper & Row.
- Eggers, F., Hansen, D. J., & Davis, A. E. (2012). Examining the Relationship between Customer and Entrepreneurial Orientation on Nascent Firms' Marketing Strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(2).203-222.
- Fernet, Claude, Austin, Stéphanie, and Vallerand, Robert J. (2012). The Effects of Work Motivation on Employee Exhaustion and Commitment: An Extension of the JD-R Model, *International Journal of Work, Health & Organisations*, 26(3). 213-229.
- Ferreira, J. (2001). Corporate Entrepreneurship: A Strategic and Structural Perspective. *New England Journal of Entrepreneurship* 4(2). 59.
- Fredrickson, J. (1986). The Strategic Decision Making Process and Organizational Structure. *Academy of Management Review*, 11.280-297.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., and Surie, G. (2004). Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring Across Cultural Construct. *Journal of Business Venturing*, 19.241–260.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment, *Journal of Applied Psychology*, 79(1).15-23.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Hart, S. L. (1992). An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. *Academy of Management Review*, 17.327-351.
- Hashemi, S. M. K., Nadi, H. K., Hosseini S. M, and Rezvanfar Ahmad (2012). Explaining Agricultural Personnel's Intrapreneurial Behavior: The Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Social Science* 3(6). 299.
- Hinds, P., & Pfeffer, J. (2003). Why Organizations don't 'know what they know': Cognitive and Motivational Factors Affecting the Transfer of Expertise. In *Beyond Knowledge Management: Sharing Expertise*, Ackerman M, Pipek V, Wulf V (eds). Cambridge, MA. MIT Press.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1986). Establishing a New Venture Business Unit within a Firm. *Journal of Business Venturing*, 1.307–322.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2002). The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1).3–14.
- Jackson, D. L. (2003). Revisiting Sample Size and Number of Parameter Estimates: Some Support for the N:q Hypothesis. *Structural Equation Modeling*, 10.128-141.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kylaheiko, K. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship*. 3.223–243.
- Jarvenpaa, S. L., & Staples, D. S. (2001). Exploring Perceptions of Organizational Ownership of Information and Expertise. *Journal of Management Information Systems*. 18(1).151–183.

- Joo, Baek-Kyoo (2010). Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader–Member Exchange Quality, and Turnover Intention. **Human Resource Development Quarterly**, 21(1).69-85.
- Kahn, J. H. (2006). Factor Analysis in Counseling Psychology Research, Training, and Practice: Principles, Advances, and Applications. **The Counseling Psychologist**, 34.684-718.
- Koh, H. C., (1996). Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics. **Journal of Managerial Psychology**, 11(3).12–25.
- Kroeger James, W. (2007). Firm Performance as a Function of Entrepreneurial Orientation and Strategic Planning Practices, Cleveland State University, Doctor of Business Administration.
- Lamadrid Richel (2009). Strategy Making and EO Relationship Possibilities and Potentials, Heene, Aimé, Ghent University, Applied Economic Sciences, Degree of Doctor.
- Li, Y. H., Huang, J., & Tsia, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Knowledge Creation Process. **Industrial Marketing Management**, 38(4).440–449.
- Li, Y. H. and Kao, Y. U. (2008). The Mediating Effect of Knowledge Creation on Entrepreneurial Orientation and Firm Performance. **Academy of Management Annual Meeting**.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance, **Journal of Business Venturing**, 16(5).429-451.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Construct and Linking it to Performance. **Academy of Management Review**, 21(1).135-172.
- Lussier, R. N. (1995). A Nonfinancial Business Success Versus Failure Prediction Model for Young Organizations. **Journal of Small Business Management**, 33(1).8–20.
- Lyon, D., Lumpkin, G., & Dess, G. (2000). Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process. **Journal of Management**, 26.1055-1085.
- McGrath, R. G., (2001). Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight. **Academy of Management Journal** 44.118–131.
- McKenzie, J., Truch, A., & Winkelen, C. (2001). Winning commitment for knowledge management initiatives. **Journal of Change Management**, 2(2).115-127.
- Merlo, O., & Auh, S. (2009). The Effects of Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Marketing Subunit Influence on Firm Performance. **Marketing Letters**, 20(3).295-311.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, **Human Resource Management Review**, 1(1). 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. **Journal of Vocational Behaviour**, 61.20-52.
- Meyer, John, P., & Allen, Natalie, Jean (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. **Advanced Topics in Organizational Behavior**. Sage: CA., Thousand Oaks.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. **Strategic Management Journal**, 3(1).1–25.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. **Management Science**, 29(7).770-791.
- Moreno, A. M., & Cassilass, J. C. (2008). Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 32(3).507-528.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Murphy, G. B., & Callaway, S. K. (2004). Doing Well and Happy About It? Explaining Variance in Entrepreneurs' Stated Satisfaction with Performance. *New England Journal of Entrepreneurship*, 7(2), 15-26.
- Neely, A., & Hii, J. (1998). Innovation and Business Performance: a Literature Review. *The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge*, 0-65.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2001). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33, 5-34.
- Pitt, L. F., Ewing, M. T., & Berthon, P. R. (2002). Proactive Behavior and Industrial Salesforce Performance. *Industrial Marketing Management*, 31(8), 639-644.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestion for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 761-781.
- Rehman, Mobashar, Mahmood, Ahmad, Kamil, B., Salleh, Rohani, and Amin, Aamir (2011). Review of Factors Affecting Knowledge Sharing Behavior. *International Conference on E-business, Management and Economics*, 3, Hong Kong, IACSIT Press.
- Runyan, R. C., Huddleston, P., & Swinney, J. (2006). Entrepreneurial Orientation and Social Capital as Small Firm Strategies: A Study of Gender Differences from a Resource-Based View. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(4), 455-477.
- Salaran, M. M., & Maritz, A. (2009). Entrepreneurial Environment and Research Performance in Knowledge-Based Institutions. *Journal of International Entrepreneurship*, 7, 261-280.
- Sanjaghi, Mohammad Ebrahim, Zohoorian, Nadali, Imam, Farrahi, Boozanjani, Borzoo (2012). The Mediating Effects of Employee and Team Empowerment on the Relationship between Leadership and Performance Within a Context. *International Journal of the Academy of Organizational Behavior Management*, 2, 85-107.
- Schumpeter, J. A. (1936). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Schumpeter, J. A. (1949). Economic Theory and Entrepreneurial History, Change and the Entrepreneur, pp. 63- 84, Reprinted in Schumpeter, J. (1989). *Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles and the Evolution of Capitalism*. In R. V. Clemence (Ed.). New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers, pp. 253-231.
- Short, J., Moss, T., & Lumpkin, G. (2009). Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 161-194.
- Simon, M., Stachel, C., & Covin, J. G. (2011). The Effects of Entrepreneurial Orientation and Commitment to Objectives on Performance. *New England Journal of Entrepreneurship*, 14(2), 9-17.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems For Implementing Strategy*, London, Prentice-Hall.
- Smith, H. A., & McKeen, J. D. (2002). Instilling a Knowledge-Sharing Culture. Proceedings of the Third European. *Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities*. ALBA: Athens, Greece.
- Stewart, Jennifer, Klett (2009). An Investigation of an Intrapreneurial Orientation Among Employees in Service Organizations, Bendapudi, Neeli, The Ohio State University,

- Business Administration, Doctor of Philosophy.
- Sutcliffe, K. M. (1994). What Executives Notice: Accurate Perceptions of Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 37, 1360-1378.
- Sykes, B., & Block, Z. (1989). Corporate Venturing Obstacles: Sources and Solutions?, *Journal of Business Venturing*, 4, 159-67.
- Tajeddini, K., & Mueller, S. L. (2011). Corporate Entrepreneurship in Switzerland: Evidence from a Case Study of Swiss Watch Manufacturers. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(3), 355-372.
- Tang, Z., Kreiser, P. M., Marino, L., Dickson, P., & Weaver, K. M. (2009). A hierarchical Perspective of the Dimensions of Entrepreneurial Orientation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(2), 181-201.
- Todorovic, Z. W. (2005). The Entrepreneurial Orientation of University Departments and its Relationship to the Incidence of Commercial Activity, McNaughton, Rod, University of Waterloo, Ph.D. in Management Sciences.
- Van den Hooff, Bart, & Weenen, Femke de Leeuw Van (2004). Committed to Share: Commitment and CMC Use as Antecedents of Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management* 11(1), 13-24.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement. *Management Science*, 35, 942-962.
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2004). Salesperson Creative Performance: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity, *Journal of Business Research*, 57(8), 805-812.
- Weston, R., & Gore, P. A. Jr. (2006). SEM 101: A Brief Guide to Structural Equation Modeling. *The Counseling Psychologist*, 34, 719-751.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A configuration Approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.
- Wong, A., Tong, C., & Mula, J. M. (2009). Knowledge Sharing acts as a Significant Antecedent to Organizational Commitment in a Confucian Culture: A Quantitative Study of Employees in the Hong Kong ICT Industry. *20th Australasian Conference on Information Systems*, Melbourne.
- Wu, T. F., Tsai, M. H., Fey, Y. H., & Wu, R. T. Y. (2006). A Study of the Relationship between Manager's Leadership Style and Organizational Commitment in Taiwan's International Tourist Hotels. *Asian Journal of Management and Humanity Sciences*, 1(3), 434-452.
- Xianguo, Y., Weixiang, W., & Zhouqi, R. (2009). Corporate Entrepreneurship in the Enterprise Clusters Environment-Influence of Network Resources and Entrepreneurial Orientation on firm Performance. *Frontiers of Business Research in China*, 3(4), 566-582.
- Yucel, Ilhami & Bektas, Cetin (2012). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Demographic Characteristics Among Teachers in Turkey: Younger is Better? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 1598-1608.
- Yukl, G. (2008). How Leaders Influence Organizational Effectiveness, *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722.
- Zahra, S. A. (1993). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, 5-21.
- Zahra, S. A., & Covin, J. (1995) Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship -

- Performance Relationship: a Longitudinal Analysis. **Journal of Business Venturing**, 10.43-58.
- Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). Entrepreneurship and Organization Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. **Journal of Business Venturing**, 15(5).469-492.
- Zainol, Fakhrol, Anwar, & Ayadurai, Selvamalar (2011). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia, **International Journal of Business and Social Science**, 2(1), 59-71.