

Research Paper

Organizational Entrepreneurship in the Aviation Industry: A Case Study Of "Airport City Companies

Naser Aghaee¹ , Hossein Vazifehdust^{*2} , Mohamad Ali Abdolvand³ , Hamid Reza Saeednia⁴ 

¹ PhD student, Department of Business Administration, U.A.E Branch, Islamic Azad University, Dubai, United Arab Emirates

² Professor, Department of Business Administration, science and reserch Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

³ Assistant Professor., Department of Business Administration, science and reserch Branch Islamic Azad University, Tehran, Iran

⁴ Associate Professor. Department of Business Management north tehran branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran



[10.22080/JEM.2024.24985.3833](https://doi.org/10.22080/JEM.2024.24985.3833)

Received:

February 25, 2023

Accepted:

November 5, 2023

Available online:

November 20, 2024

Keywords:

Aviation Industry, Entrepreneurship, Airport City, Mixed Approach

Abstract

For more than a decade, major airports have been transitioning from a simple environment with air infrastructure for passengers and cargo to a diverse city with an airport at its center along with commercial developments and people's activities. Airports with this type of structure are called airport cities. The statistical population of this research in the qualitative section includes managers, professors, and experts who have had a noteworthy scientific or practical effect in the field of organizational entrepreneurship model. Therefore, in the qualitative phase, seventeen experts were present in the interview and formed the statistical sample of this section. The basic tool of data collection in the qualitative phase of the research was a semi-structured interview using the protocol, and in the quantitative part, the statistical population consisted of business managers of airport towns. And in a small part, the statistical population includes business managers of airport settlements. The researcher analyzed the results of the qualitative research and coding, including entrepreneurial leadership, human resources capabilities, new social needs, organization culture and values, organization mission and organizational structure, innovation, intelligent risk-taking, strategic renewal, enabling policies and entrepreneur-oriented talent management, economic-social environment, excellence of human resources, improvement of organization performance and social value creation

1. Introduction

Nowadays, it has become such that having entrepreneurship thinking and using it has become an undeniable necessity; because managers believe that organizational entrepreneurship should be planned as a strategic tool and companies try to use market opportunities using entrepreneurial creativity spirit. This is the issue that organizational entrepreneurship seeks to create i.e. creating an organizational environment to grow employees' commitment to concepts such as creativity and organizational innovation to make this is-

sue a great contribution to the success of the organization. Since it is necessary to survive in today's markets, the establishment of innovation within the organization may not be achieved except through organizational entrepreneurship (Engidaw, 2021).

The growth and survival of organizations have been strongly correlated with factors such as having a spirit of creativity and innovation. Markets today are extremely competitive and can no longer be used for a long time from their competitive advantage because competitors enter the market and this will kill your products; so a lot of

effort should be made to have an organizational entrepreneurial spiri) Haldar, 2019).

What is Entrepreneurship?

There are many ways to define entrepreneurship, explained by writers dealing with this issue, although no single definition of entrepreneurship has been presented. However, specific definitions of entrepreneurship cover a wider scope and enter deeper into understanding this phrase. Basically, entrepreneurship revolves around innovation and should not mean inhibition or imitation. It mainly involves innovation that results in theories that have potential economic value for future customers and thus requires the establishment of an economic organization to aggregate resources in order to shape that theory to benefit in situations of risk and uncertainty (Jun M, Ariyesti FR, Ali S, et al., 2022).

2. Research Methodology

The present study was conducted using interviews, collecting and analyzing qualitative information, intending to present the organizational entrepreneurship model of airport city companies, and using a hybrid approach to eliminate the existing theoretical vacuum. This research is non-experimental and descriptive in terms of purpose, and fundamental development in terms of data collection. Since the purpose of this research is to describe and explore the phenomenon under investigation, using qualitative research tools (open and semi-structured interviews, archival study and theoretical foundations, and observation) helps to better understand the research problem and achieve a conceptual model, especially according to experts' views. After an adequate description of the phenomenon by expediting the statistical population, the effort to obtain the view of the whole society on the subject was investigated. In the present research, in the qualitative stage, the grounded theory method was used to achieve the conceptual model. The statistical population of this research was selected in the qualitative section including managers, professors, and experts who have had a significant scientific or practical effect in the field of organizational entrepreneurship model. Accordingly, the researcher in the qualitative section had formed 17 experts in the sample. The basic tool for data collection in the qualitative stage was a semi-

structured interview. The sampling strategy in the qualitative approach in the form of a snowball (chain) and sample adequacy criterion was to achieve theoretical saturation. In the qualitative part of the research, the reliability of the test (stability index) and the method of intra-subject agreement (reliability index) were used to investigate and calculate the reliability of the interviews. The results of the survey of encoded interviews showed that the test reliability index was 84% and the intra-subject agreement index was 77%. Moreover, the reliability rate was greater than 60% and the reliability of the encodings was confirmed. Also, validity in the qualitative part of the research included determining the subject, design, position and conditions of interviews, taking notes of interviews, analysis, and confirmation, which were reviewed and verified step by step. In the quantitative part of the sampling strategy, the Cochran relationship was used randomly. To achieve the sample size, the Cochran relationship was used in the unlimited statistical population, and based on its parameters, the sample size of 320 people was obtained from this collection of 300 appropriate copies as the basis for analyzing the research data. Quantitative data in SPSS software was sorted and analyzed by Amos software. Cronbach's alpha coefficient was used to investigate the reliability of the research in the quantitative part. Based on data collection, Cronbach's alpha score was 0.886, and the results of empirical studies of statistics experts showed that if Cranach's alpha coefficient calculated for the measurement tool is more than 0.667 (approx. $\alpha > 0.7$), the results of this test are valid or reliable.

3. Finding

The researcher analyzed the results of the qualitative part and coding in six categories, including causal conditions (entrepreneurial leadership, human resource capabilities, and new social needs), contextual conditions (organizational culture and values, organization mission, and organizational structure), central (innovation and intelligent risk-taking), strategy (strategic renewal, empowering policies, and entrepreneur-oriented talent management), intervening conditions (economic/social environment), and outcomes (human capital improvement, organizational performance improvement, and social value creation).

Moreover, the results of the quantitative part were presented in the paradigm model.

Funding

Nobody helped the authors in this article.

Authors' contribution

All authors contributed equally to the implementation of the research.

Conflict of Interest

The authors declared that there is no conflict of interest.

Acknowledgments

The authors would like to thank the esteemed vice president of research at Islamic Azad University, Dubai branch, for the moral support and cooperation in the implementation of the research.

References:

Engidaw, A. E. (2021). Exploring entrepreneurial culture and its socio-cultural determinants: In case of Woldia University graduating students. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 1–15.

Haldar, S. (2019). Towards a conceptual understanding of sustainability-driven entrepreneurship. *Corporate Social*

Responsibility and Environmental Management, 26(6), 1157–1170.

Jun M, Ariyesti FR, Ali S, et al. (2022) The effect of effectuation and causation approach on entrepreneurial orientation in the presence of leader dominance and self-efficacy. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* ahead-of-print(ahead-of-print).

علمی پژوهشی

کارآفرینی سازمانی در صنعت هوایی: مطالعه موردی "شرکت‌های شهر فرودگاهی"

ناصر آقایی^۱، حسین وظیفه دوست^{۲*}، محمدعلی عبدالوند^۳، حمیدرضا سعیدنیا^۴

^۱ دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت بازرگانی، واحد امارات، دانشگاه آزاد اسلامی، دبی، امارات متحده عربی
^۲ استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران
^۳ استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
^۴ دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران



[10.22080/JEM.2024.24985.3833](https://doi.org/10.22080/JEM.2024.24985.3833)

چکیده

بیش از یک دهه است که فرودگاه‌های اصلی در حال گذار از یک محیط ساده دارای زیرساخت‌های هوایی برای مسافر و حمل بار، به یک شهر متنوع با یک فرودگاه در مرکز آن همراه با پیشرفت‌های تجاری و فعالیت‌های مردمی می‌باشند. فرودگاه‌هایی با این گونه ساختار شهرهای فرودگاهی نامیده می‌شوند. جامعه آماری این تحقیق در بخش کیفی شامل مدیران، و استادان و خبرگانی که اثر شایان توجه، علمی و با عملی در حوزه الگوی کارآفرینی سازمانی داشته‌اند، برگزیده شده است. در مرحله کیفی هفده نفر از خبرگان نمونه آماری این بخش را شکل داده‌اند. ابزار اساسی گردآوری داده‌ها در مرحله کیفی، مصاحبه نیمه ساختار یافته و استفاده از پروتکل مصاحبه بوده و در بخش کمی جامعه آماری مشتمل بر مدیران کارآفرین شهرک‌های فرودگاهی بوده و محقق از ابزار پرسشنامه برای جمع آوری داده استفاده نموده است. محقق نتایج پژوهش بخش کیفی و کدگذاری را در مقوله‌هایی شامل، رهبری کارآفرینانه، قابلیت‌های منابع انسانی، نیازهای جدید اجتماعی، فرهنگ و ارزش‌های سازمان، مأموریت و رسالت سازمان و ساختار سازمانی، نوآوری، مخاطره‌پذیری هوشمندانه، نوسازی استراتژیک، سیاست‌های توانمندساز و مدیریت استعداد کارآفرین محور، محیط اقتصادی- اجتماعی، تعالی سرمایه انسانی، بهبود عملکرد سازمان و ارزش آفرینی اجتماعی ارائه نمود.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱ اسفند ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش:

۱۴ آبان ۱۴۰۲

تاریخ انتشار:

۳۰ آبان ۱۴۰۳

کلیدواژه‌ها:

صنعت هوایی، کارآفرینی، شهر فرودگاهی، رویکرد آمیخته

* نویسنده مسئول: حسین وظیفه دوست

آدرس: دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران
ایمیل: Vazifehdust@yahoo.com

۱. مقدمه

در جهان ایجاد می‌کند. این صنعت ۸,۴ میلیون شغل مستقیم ایجاد می‌کند که شرکت‌های هواپیمایی، ارائه دهندگان خدمات ناوبری هوایی، فرودگاه‌ها ۷,۶ میلیون و بخش سازندگان هواپیماهای غیرنظامی ۰,۸ میلیون شغل آن را تشکیل می‌دهند. همچنین ۹,۳ میلیون شغل غیرمستقیم وجود دارد که از طریق خرید کالاها و خدمات از شرکت‌های حاضر در زنجیر تامین ایجاد می‌شوند (العرفی و همکاران، ۲۰۱۹).

کارکنان این صنعت با خرج کردن درآمد خود ۴,۴ میلیون شغل القایی را پشتیبانی می‌کنند. از ترکیب پیش‌بینی‌های بوئینگ، ایرباس و بومباردیر با مدل اقتصادی اکسفورد می‌توان تخمین زد که تا سال ۲۰۳۰ بدون در نظر گرفتن اثر کاتالیستی حمل و نقل هوایی بر گردشگری، حمل و نقل هوایی به طو مستقیم ۱۲/۱ میلیون شغل تولید و به میزان ۱/۴ تریلیون دلار (به قیمت‌های ۲۰۱۰) در GDP جهانی سهم خواهد داشت. با در نظر گرفتن اثرات غیرمستقیم و القایی این اعداد به ۳۲ میلیون شغل و ۳/۷ تریلیون دلار خواهد رسید. با اضافه کردن اثرات حمل و نقل هوایی در گردشگری میزان اشتغال و تولید ناخالص به ترتیب ۸۲ میلیون نفر و ۶/۹ تریلیون دلار در سال ۲۰۳۰ خواهد بود. حمل و نقل هوایی منافع اجتماعی چشمگیری دارد. حمل و نقل هوایی به توسعه پایدار جوامع کمک می‌کند. این صنعت از طریق تسهیل گردشگری و تجارت باعث رشد اقتصادی، اشتغال، ارتقاء استانداردهای زندگی، کاهش فقر و افزایش درآمد مالیاتی می‌شود (لمپ کین و دس، ۲۰۰۱).

افزایش سفرهای برون مرزی ناشی از توسعه روابط نزدیک بین کشورها در سطح فردی و اجتماعی است. به همین طریق کاهش موانع و محدودیت‌ها در انتقال کالاها و افراد از مرزها باعث تسهیل شکل‌گیری و توسعه شبکه‌های اجتماعی و اقتصادی است که اثرات پایداری را بر جای می‌گذارند. جریان مناسب مردم و کالا منافع را برای هر دو کشور دربرداشته و محرک افزایش یکپارچگی اقتصادی و اجتماعی است. حمل و نقل هوایی برای جوامعی که دچار کمبود دسترسی به جاده یا راه آهن هستند، شاهراه حیاتی ایجاد می‌کند. در بسیاری از مناطق دور افتاده یا جزیره‌ها، حمل و نقل هوایی اغلب

امروزه لازمه ماندگاری هر سازمان، استقرار نوآوری است و این امر ممکن نیست جز از طریق کارآفرینی سازمانی، لذا رشد و بقای سازمان‌ها به عواملی مانند داشتن روحیه خلاقیت و نوآوری بستگی دارد. امروزه بازارها به شدت فوق رقابتی شده‌اند و دیگر نمی‌توان برای زمان زیادی از مزیت رقابتی پایدار بهره برد. چون رقبا به سرعت وارد بازار می‌شوند و این امر باعث از دست رفتن سهم بازار خواهد شد، از این رو می‌بایست روی داشتن روحیه کارآفرینی سازمانی تلاش زیادی نمود (چائو، ۲۰۲۰). چون مدیران باور دارند که باید روی کارآفرینی سازمانی به عنوان یک ابزار استراتژیک برنامه‌ریزی کرده و شرکت‌ها در تلاش هستند تا با استفاده از مفهوم کارآفرینی از فرصت‌های بازار استفاده کنند که تحقق این امر موضوعی است که کارآفرینی سازمانی به دنبال ایجاد آن است (باقری و همکاران، ۲۰۲۰).

کارآفرینی سازمانی به مفهوم تعهد یک سازمان به ایجاد محصولات جدید، فرآیندهای تازه و نظام سازمانی نوین است. برخی از اندیشمندان مدیریتی معتقد هستند که کارآفرینی سازمانی فرآیند احیای بهبود عملکرد سازمان است زیرا تغییرهای سریع فناوری و افزایش رقابت جهانی در طی سال‌های گذشته، پذیرش نگرش کارآفرینانه را در تعیین راهبردها اجتناب‌ناپذیر کرده است. ارزش کارآفرینی سازمانی این است که اجازه تحول سازمانی را از طریق یک فرآیند بازسازی راهبردی مبنی بر ترکیب توانایی‌های جدید فراهم می‌کند. بنابراین کارآفرینی سازمانی فرآیند ایجاد توانایی‌ها و ظرفیت‌های جدید از طریق شکار فرصت و ارائه ایده جدید و تبدیل آن ایده به نتایج محسوس و توانایی‌های جدید است (دو ادرو، ۲۰۲۱).

از سوی دیگر امروزه وجود حمل و نقل هوایی به عنوان یگانه شبکه پرسرعت و جهانی حمل و نقل برای ادامه حیات صنعت گردشگری بین‌المللی و کسب و کارهای جهانی نقش حیاتی دارد و در رشد اقتصادی به ویژه در کشورهای در حال توسعه موثر و دارای اهمیت است (هلدرس، ۲۰۱۹). حمل و نقل هوایی یکی از ایجادکنندگان اصلی اشتغال در جهان است. این صنعت در مجموع ایجادکننده ۵۶,۶ میلیون شغل

عبارت کارآفرینی برگرفته از واژه فرانسوی تشکیلات اقتصادی است. زمانی که شومپیتر در حال مطالعه کارآفرینی بود، او از واژه آلمانی کارآفرینی استفاده کرد، که کارآفرینان را به-عنوان شخصیت‌هایی که دارای "روحیه آتشین کاری" هستند، به رسمیت می‌شناخت. ریچارد کانتیلون برای اولین بار از عبارت کارآفرین استفاده کرد. از نظر او کارآفرین کسی است که عوامل تولید را با یک قیمت مشخص می‌خرد و آنها را به کالا یا خدماتی تبدیل می‌کند که با قیمتی مشخص فروخته می‌شود (پرس و همکاران، ۲۰۱۰). براساس مطالعات صورت گرفته، اول، کارآفرینی "آگاهی" نسبت به فرصت‌های جدید است. کارآفرینان هوشیار هستند؛ این چیزی است که آنها به آن شبیه هستند. دوم، کارآفرینی غنیمت شمردن فرصت‌ها با اتخاذ "اقدامات نوآورانه" است. کارآفرین نوآوری می‌کند؛ این کاری است که آنها انجام می‌دهند. هوشیاری منجر به کشف فرصت‌های جدید می‌شود. اگر فرصت بدست آمده واقعی باشد، کارآفرین بر روی آن اقدام می‌کند. هوشیاری لزوماً منجر به اقدامات نوآورانه‌ای مانند تاسیس سرمایه‌گذاری جدید می‌شود (پینهورتا، ۲۰۲۲).

محمود و همکاران (۲۰۲۰) چارچوبی از تئوری کارآفرینی سازمانی ارائه دادند که شامل عوامل محیطی (خط مشی دولت، موقعیت سیاسی و اقتصادی کشور، مهارت افراد کارآفرین، کمک‌های مالی و غیرمالی) بوده و مرتبط با اجزای استارت‌آپ مانند (فرصت کارآفرینی، توانمندی فعالیت‌های اقتصادی، تمایل به سودآفرینی و بازآفرینی سرمایه‌های جدید) اشاره داشتند. ریچر و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی خصیصه‌های اجتماعی کارآفرینی سازمانی پرداختند. یافته‌ها نشان داد؛ شبکه‌های اجتماعی به عنوان مجرای برای دانش جدید در مورد فرصت‌ها و فناوری‌ها عمل می‌کنند، به کسب و کارهای مخاطره‌آمیز در دستیابی به تامین مالی کمک می‌کند و چشم اندازه‌ها و مهارت‌های کارآفرینانه را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

برای رشد کارآفرینی سازمانی باید شرایط مناسبی در سازمان وجود داشته باشد. سازمان‌ها باید با فن آوری پیشرفته همگام شده و ایده‌های جدید را تشویق کنند.

یگانه راه دسترسی به دنیا و همچنین خدمات حیاتی است. طبق ادبیات؛ عوامل زیادی بر روی توسعه کارآفرینی تاثیر دارد که از جمله آن می‌توان به تاثیر عوامل فردی بر موفقیت کارآفرینانه، عوامل محیطی بر موفقیت کارآفرینانه، عملکرد کارآفرینی و عوامل فردی و محیطی بر توسعه کارآفرینی اشاره نمود (لو و همکاران، ۲۰۱۸). با بررسی‌های به عمل آمده پژوهشی با این عنوان در مطالعات داخلی یافت نشده است. از این رو پژوهش حاضر در نظر دارد؛ چارچوب نظری این مطالعه را با تکیه بر نتایج تحقیقات گذشته و بهره برداری از مقالات و الگوهای موجود در حوزه موضوعی پژوهش بدست آورد. در مطالعات پژوهشگران پیشین در حوزه کارآفرینی سازمانی به شرکت‌های شهر فرودگاهی از جنبه خاصی پرداخته نشده در نتیجه پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به این سوال است که الگوی کارآفرینی سازمانی شرکت‌های شهر فرودگاهی کدام است؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعاریف زیادی برای مفهوم کارآفرینی وجود دارد، که توسط نویسندگانی که با این موضوع سروکار دارند توضیح داده شده البته هیچ تعریف واحدی از کارآفرینی ارائه نشده است. با این-حال، تعاریف خاص از کارآفرینی حیطه وسیع‌تری را پوشش می‌دهد و وارد عمق بیشتری برای درک این عبارت می‌شود. اساساً کارآفرینی حول محور نوآوری می‌چرخد و نباید به معنای بازاریابی یا تقلید باشد. عمدتاً شامل نوآوری است که منتج به نظریه‌ای می‌شود که دارای ارزش اقتصادی بالقوه برای مشتریان آینده هست و در نتیجه نیازمند تاسیس یک سازمان اقتصادی برای جمع منابع بمنظور شکل‌دهی به آن نظریه هست، تا بدین ترتیب در شرایط ریسک و عدم قطعیت به سود برسد (وانگ و همکاران، ۲۰۲۱).

مفهوم کارآفرینی در طول سال‌ها دستخوش تغییر شده است، از تاکید بر "سود ناشی از عدم قطعیت و ریسک" گرفته تا "خلق سازمان‌های جدید، بدون توجه به عواملی که تحت کنترل شما هستند، اما به واسطه انتخاب‌های پیشین بنیانگذاران و تجربیات مرتبط با صنعت تحت فشار هستند.

2. Rieger

1. Unternehmergeist

به منظور ارائه خلاصه بهتری از مطالعات صورت گرفته در حوزه کارآفرینی سازمانی شرح آن در جدول (۱) ارائه گردید.

شرکت ها برای ایجاد فضای مناسب برای کارآفرینی سازمانی نیاز به محیطی دارند که موانع ارائه محصولات نوآورو جدید را در بازار بپذیرند. سازمان باید به کارکنان اطمینان دهند که هیچ محدودیتی برای رشد خلاقیت در تولید محصولات جدید وجود ندارد. منابع مورد نیاز شرکت باید به راحتی قابل دسترس تمام پرسنل خلاق باشد (ساسی و همکاران، ۲۰۱۹).

جدول (۱) پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه کارآفرینی سازمانی

عوامل تأثیرگذار											پدیدآورنده/ پدیدآورندگان	معرفی تحقیق		
قیمت	لذت خرید	محیط بازاریابی	صرفه جویی در زمان	تجربه خرید	ویژگی محصول	کیفیت اطلاعات	ویژگی و طراحی	امنیت و اعتماد	سودمندی	پذیرش نوآوری			راحتی	ویژگی محصول
			✓				✓	✓			✓		باقری و همکاران ۲۰۲۹	عوامل محیطی
							✓				✓	✓	شین ۲۲۰۱۸	عوامل اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی
						✓	✓	✓				✓	جان ۳۲۰۲۲	عوامل رفتاری کارآفرینی سازمانی
✓		✓	✓			✓		✓				✓	فریدمن و کارمی ۴۲۰۱۸	-کارآفرینی و شخصیت
		✓				✓	✓						زیئو ۵۲۰۱۹	-کارآفرینی و اقتصاد
					✓		✓				✓		تانگ ۶۲۰۱۴	ارزش آفرینی اجتماعی
	✓		✓		✓			✓	✓	✓			مایو ۷۲۰۱۹۸	شرایط اجتماعی
✓		✓	✓	✓				✓	✓				زانگ و بارتوا ۸۲۰۱۰	عوامل انسانی
			✓				✓				✓		پارپ و ابهارت ۹۲۰۱۷	ساختار کشور

6. Tung
7. Miao et al
8. Zhang & Bartol
9. Garg & Eisenhardt

1. Bagheri
2. Shin
3. Jun
4. Friedman & Carmeli
5. Xu et al.

انجام شده توسط محقق ضبط گردید تا در مراجعات بعدی امکان شنیدن، بازبینی و بررسی مجدد آنها فراهم شود. همچنین کلیه بحث‌های صورت گرفته شده با مصاحبه شونده‌گان در قالب یادداشت‌های مجزا ثبت شده است. برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش و کسب اطمینان خاطر از دقت بودن یافته‌ها منطبق بر ایدئولوژی پژوهشگر، از نظرات ارزشمند اساتید بازاریابی گردشگری سلامت که در این زمینه توانمند و مطلع می‌باشند استفاده شده و به طور همزمان از تجارب و دانش مشارکت کنندگان در روند تحلیل و تفسیر داده‌ها مساعدت و یاری گرفته شده است. یکی از بهترین روش‌ها برای سنجش روایی، کسب نظر خبرگان است، اگر سؤالاتی که موضوع پژوهش را هدف قرار داده‌اند به تأیید خبرگان برسند، روایی پژوهش در این حالت تأیید می‌شود که در این پژوهش به وضوح حاصل شده است. در انتها، محقق، برای ارزیابی الگوی نهایی از دو نفر خبره حوزه کارآفرینی و دو نفر خبره دانشگاه درخواست نموده تا الگوی محقق ساخته را ارزیابی کنند که هر چهار خبره آن را تأیید کردند.

محقق برای سنجش پایایی در بخش کیفی از کد گذاری دوگانه استفاده کرد. همان طور که یافته‌ها نشان می‌دهد تعداد کل کدهای ثبت شده توسط هر دو نفر (محقق و فرد همکاری کننده) برابر ۲۴۹، تعداد کل توافقات بین این کدها ۹۵، و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۳۲ بوده است. پایایی بین دو کد گذار با استفاده از فرمول ذکر شده ۷۶٪ است که از ۶۰٪ بالاتر بوده بنابراین قابلیت اعتماد کد گذاری ها مورد تایید واقع شده است.

جدول ۲) نتایج بررسی پایایی بین دو کد گذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل داده‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	اول	۹۰	۳۵	۷	٪۷۷
۲	دوم	۱۰۷	۴۲	۱۵	٪۷۸
۳	نهم	۵۲	۱۸	۱۰	٪۶۹
	کل	۲۴۹	۹۵	۳۲	٪۷۶

تخصص	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
اساتید بازاریابی	۴	۱۲/۹۰	۱۲/۹۰
اساتید مدیریت	۵	۱۹/۳۵	۳۲/۲۵
مدیران شهرک های فرودگاهی	۸	۲۹/۰۳	۶/۲۸
جمع	۱۷	۱۰۰	-

جدول ۳) توزیع فراوانی وضعیت تخصص مصاحبه شونده‌گان

با توجه به موارد اشاره شده هدف حاضر ارائه الگوی کارآفرینی سازمانی شرکت‌های شهر فرودگاهی با استفاده از رویکرد ترکیبی است؟

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی- توسعه‌ای و از جهت نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی است. پژوهش با رویکرد ترکیبی انجام شده است. در مرحله کیفی برای دستیابی به مدل مفهومی، از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل مدیران، استادان و خبرگان حوزه الگوی کارآفرینی سازمانی بوده است. بر این اساس، در بخش کیفی هفده نفر از خبرگان براساس روش گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار اساسی گردآوری داده‌ها در مرحله کیفی، مصاحبه نیمه ساختار یافته بوده که کد گذاری ها را به صورت دستی انجام شد. در بخش کمی جامعه آماری کارفرینان و افراد نوآور که تجربه کارآفرینی داشتند، به صورت نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شده بودند و برای دستیابی به اندازه نمونه از رابطه کوکران در جامعه آماری نامحدود استفاده که حجم نمونه ۳۲۰ نفر به دست آمد که از این مجموعه ۳۰۰ نسخه مناسب مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. داده‌ها با استفاده از نرم افزار AMOS تحلیل شدند.

پژوهش های کیفی بر مبنای معیاری ارزیابی می‌شود که به "اعتمادپذیری یا شاخص قابلیت اعتماد موسوم است. در این پژوهش به منظور افزایش سطح قابلیت اعتبار، فرآیند انجام مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری تداوم یافته است. به منظور افزایش قابلیت تأییدپذیری تحقیق، تمام مصاحبه‌های

کد گذاری باز

برای بررسی پایایی پژوهش در بخش کمی، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که آلفای کرونباخ پرسشنامه ۰/۸۸۶ به دست آمد.

جدول (۴) نتایج آزمون KMO و بارتلت

مقدار	پارامترهای آزمون	
۰,۸۸۳	ک ام او	
2.780	مقدار χ^2	خروجی‌های آزمون بارتلت
۱۲۵	درجه آزادی	
0.000	معناداری	

در کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها با یکدیگر مرتبط می‌سازد.

شرایط علی

شرایط علی شامل مواردی است که به طور مستقیم بر الگوی کارآفرینی سازمانی شرکت‌های شهر فرودگاهی با استفاده از رویکرد ترکیبی تأثیر می‌گذارد. مقوله‌های مربوط به شرایط علی در جدول (۵) نشان داده شده است.

همان طور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود، یافته‌های آزمون KMO حدود ۰/۸۸ و از حداقل قابل قبول ($KMO > 0.6$) بیشتر است.

۴. یافته‌های پژوهش

در این تحقیق با اتکا به استراتژی نظریه داده‌بنیاد، بلافاصله پس از هر مصاحبه فرایند کدگذاری باز انجام شد که ۱۰۰ کد از مصاحبه‌های کیفی به دست آمده است. مراحل کدگذاری به سه صورت باز، محوری و انتخابی بوده است.

جدول (۵) مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط علی

مقوله کلی	مقوله فرعی
شرایط علی رهیافت محتوایی	تمایز ساختن کارآفرینان
	نیاز به توفیق طلبی
	تمایل به قبول مخاطره
	برخوردراری از مرکز کنترل درونی

منبع (یافته‌های تحقیق)

شرایط زمینه‌ای

نشان‌دهنده نشانه خاصی است که بدون آنها تحقق کار آفرینی سازمانی امکان‌پذیر نیست. این عوامل در جدول (۶) نشان داده شده است.

جدول ۶) مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط مداخله‌گر

مقوله کلی	مقوله فرعی
شرایط زمینه‌ای شهرک‌های فرودگاهی	حمل‌ونقل ترکیبی ریلی
	هوانوردی عمومی
	عملیات تعمیر و نگهداری
	ایرتاکسی

منبع (یافته‌های تحقیق)

شرایط مداخله‌گر

به عنوان محدودکننده راهبردها عمل می‌کنند. این عوامل در جدول (۷) نشان داده شده است.

جدول ۷) مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط مداخله‌گر

مقوله کلی	مقوله فرعی
شرایط مداخله‌گر عوامل انسانی	توانمندسازی انسانی
	آموزش کار آفرینی
	جانشین پروری سازمانی

منبع (یافته‌های تحقیق)

مقوله محوری

در پدیده محوری، تمام مقوله‌های اصلی به آن مرتبط می‌شود این عوامل جدول (۸) مقوله محوری را نشان می‌دهد.

جدول ۸) مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با پدیده محوری

مقوله کلی	مقوله فرعی
پدیده محوری ویژگی‌های شخصیتی کارآفرین سازمانی	نوآوری
	انگیزه بالا
	اعتماد به نفس زیاد
	سطح انرژی بالا
	توانایی هدف گذاری
	متعادل در پذیرش ریسک

منبع (یافته‌های تحقیق)

راهبردها

راهبردها خروجی مقوله محوری مدل بوده و به پیامدها ختم می‌شوند.

جدول ۹) مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با راهبردها

مقوله کلی	مقوله فرعی
راهبرد عوامل انسانی	وجود نیروی کار ماهر
	رضایت مندی کارکنان
	جانشین پروری سازمانی
	توانمند سازی انسانی
	آموزش کار آفرینی

پیامدها

پیامدها با توجه به کدگذاری باز، مفاهیم مربوط به پیامدهای مدل استخراج شده‌اند جدول (۱۰) به مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به پیامدها می‌پردازد.

جدول ۱۰) مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با پیامدها

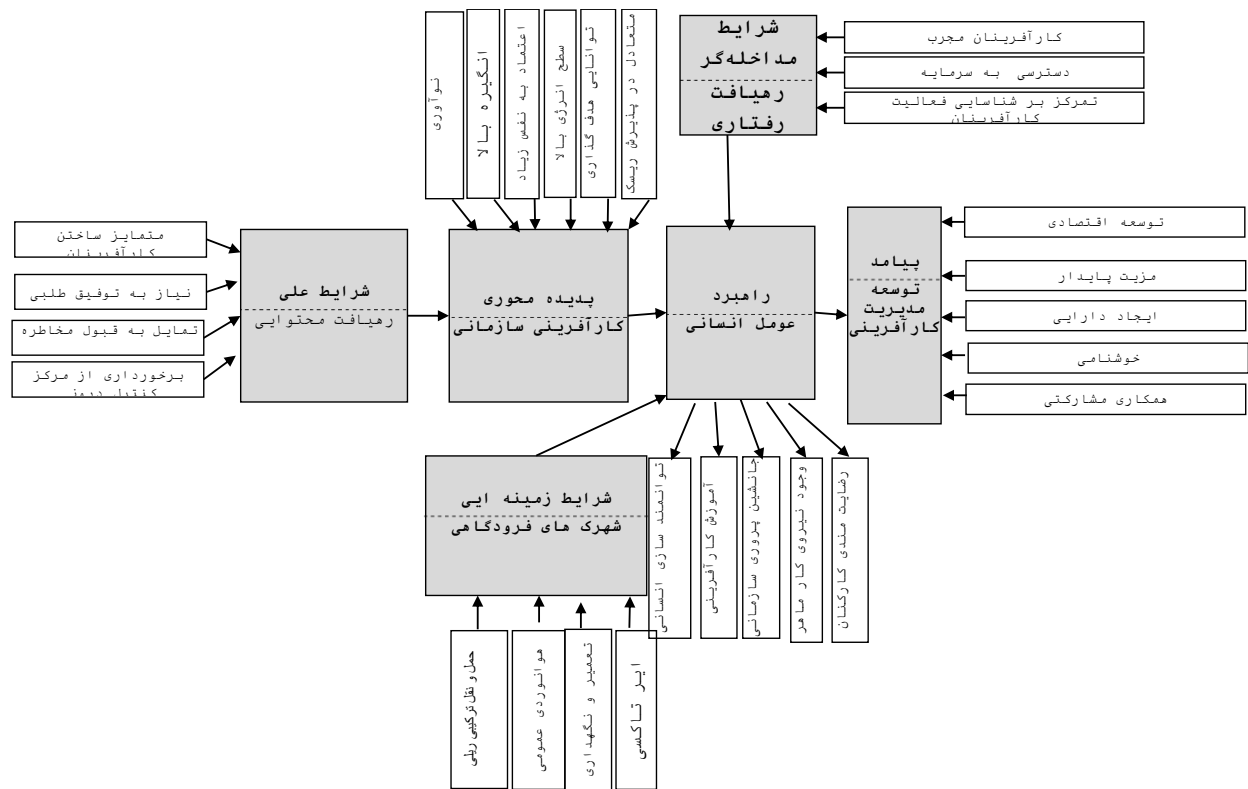
مقوله کلی	مقوله فرعی
پیامد توسعه مدیریت کارآفرینی	توسعه اقتصادی
	مزیت پایدار
	ایجاد دارایی
	خوشنامی
	همکاری مشارکتی
	رضایتمندی کارکنان

منبع (یافته‌های تحقیق)

می‌بخشد و مقوله‌هایی را که نیاز به بست و توسعه بیشتری دارند را توسعه می‌دهد. الگوی پارادایمی این تحقیق براساس الگوی پارادایمی استراوس و کوربین طراحی شده است.

کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی نتایج گام‌های قبلی کدگذاری را به کار برده، مقوله‌های اصلی را انتخاب می‌کند، آن را به شکل نظام‌مند به سایر مقوله‌ها ارتباط می‌دهد، ارتباطات را اعتبار



شکل ۱) الگوی پارادایمی پژوهش حاضر

درصد) تعلق داشت. بیشترین درصد تحصیلات به کارشناسی (۷۵ درصد) اختصاص داشت و همچنین ۶۸ درصد از پاسخ دهندگان، مجرد بودند.

تحلیل داده های کمی نشان می دهد که بیشترین درصد پاسخ دهندگان مربوط به جنسیت زن (۶۴ درصد) و کمترین آن به مردان (۳۶ درصد) است. بیشترین درصد برای سنین بین ۳۰ تا ۳۵ (۵۲ درصد) و کمترین آن به بیشتر از ۴۰ (۶

جدول ۱۱) خلاصه میانگین

متغیر	میانگین	انحراف معیار	واریانس
توسعه مدیریت کارآفرینی	۴/۱۵	۰/۷۹	۰/۶۳
شهرک های فرودگاهی	۴/۰۲	۰/۸۰	۰/۷۳
ویژگی های شخصیتی کارآفرین سازمانی	۴/۱۶	۰/۷۲	۰/۵۲
رهیافت محتوایی	۵,۰۱	۰,۷۸	۰/۶۵
رهیافت رفتاری	۴/۱۰	۰/۷۴	۰/۵۵
عوامل انسانی	۴/۰۳	۰/۸۰	۰/۷۵

۰/۰۵ می باشد که بر این اساس، فرض غیرنرمال بودن متغیرها به اثبات رسید و آزمون های ناپارامتریک استفاده کند شد.

برای بررسی نرمال بودن داده ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف مطابق جدول (۱۲) استفاده گردید که بر اساس نتایج، سطح معنی داری تمامی متغیرها کمتر از میزان خطای

جدول (۱۲) آزمون کولموگروف اسمیرنوف

وضعیت	سطح معنی داری	متغیرها
نرمال	۰/۱۲۱	توسعه مدیریت کارآفرینی
نرمال	۰/۲۳۵	شهرک های فرودگاهی
نرمال	۰,۳۲۵	ویژگی های شخصیتی کارآفرین سازمانی
نرمال	۰/۴۲۷	رهیافت محتوایی
نرمال	۰/۰۷۹	رهیافت رفتاری
نرمال	۰/۰۵۷	عوامل انسانی

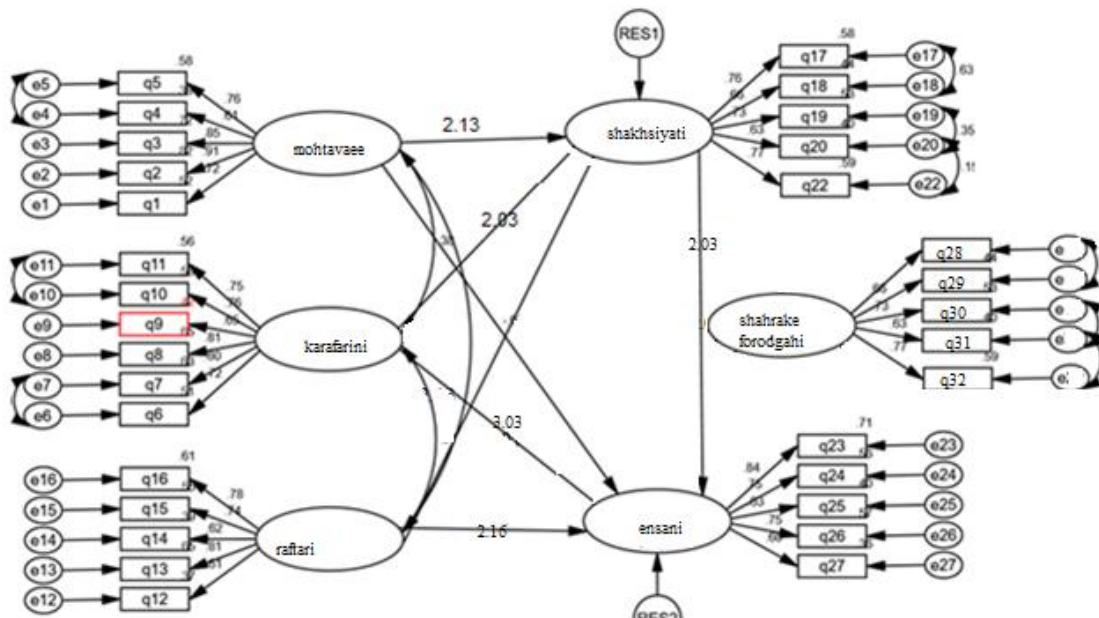
گرفت که این فرضیه ها معنادار بوده و آزمون مدل مورد نظر مورد تأیید می باشد.

آزمون فرضیه و ضرایب معناداری بر اساس مدل ساختاری

با توجه به شکل (۲) چون ضرایب t برای همه متغیرها و فرضیه ها بیشتر از $1/96$ به دست آمده اند. لذا می توان نتیجه

جدول شماره (۱۳) ضریب مسیر تحقیق

مسیر	T .value
ویژگی شخصیتی کارآفرینان → رهیافت محتوایی	2.13
عوامل انسانی → ویژگی شخصیتی کارآفرینان	2.03
توسعه مدیریت کارآفرین → عوامل انسانی	3.03
رهیافت رفتاری → عوامل انسانی	2.16



شکل (۲) مدل مفهومی محقق

جدول ۱۴) برازش مدل

شاخص های برازش	نوع شاخص برازش	حد مجاز	مقدار بدست آمده
CMIN/df	شاخص های مقتصد	کوچکتر از ۳	۱,۶۲۳
RMSEA	شاخص های مقتصد	کوچکتر از ۰,۰۸	۰,۷۵۲
PNFI	شاخص های مقتصد	بزرگتر از ۰,۵	۰,۶۷۶
GFI	شاخص های مطلق	بزرگتر از ۰,۸	۰,۹۸۶
AGFI	شاخص های مطلق	بزرگتر از ۰,۸	۰,۹۵۸
NFI	شاخص های مقایسه ای	بزرگتر از ۰,۹	۰,۹۹۱
TLI	شاخص های مقایسه ای	بزرگتر از ۰,۹	۰,۹۳۹
CFI	شاخص های مقایسه ای	بزرگتر از ۰,۹	۰,۹۴۷
RFI	شاخص های مقایسه ای	بزرگتر از ۰,۹	۰,۸۷۴
IFI	شاخص های مقایسه ای	بزرگتر از ۰,۹	۰,۹۴۸

جدول ۱۵) مقدار ضریب تشخیص متغیرها

R2	متغیرهای مکنون درون‌زا
0.635	توسعه مدیریت کارآفرینی
0.780	شهرک های فرودگاهی
0.356	ویژگی‌های شخصیتی کارآفرین سازمانی
0.823	رهیافت محتوایی
0.816	رهیافت رفتاری
0.863	عوامل انسانی

مدیران باور دارند که می‌بایست روی کارآفرینی سازمانی به عنوان یک ابزار استراتژیک برنامه ریزی کرده و شرکت‌ها در تلاش‌اند تا با استفاده از روحیه خلاقیت کارآفرینی از فرصت‌های بازار استفاده کرد و این همان موضوعی است که کارآفرینی سازمانی به دنبال ایجاد آن است.

یعنی خلق محیط سازمانی برای رشد تعهد کارکنان به مفاهیمی مانند خلاقیت و نوآوری سازمانی تا این موضوع سهم بسزایی در موفقیت سازمان داشته باشد. وظیفه کارآفرینان، بازآفرینی و تغییر اساسی الگوی تولید با معرفی یک اختراع، یا بطور کلی تر، استفاده از امکانات فنی جدید برای تولید یک محصول نو و یا بازتعریف یک محصول قدیمی به روشی نو و یا باز کردن منابع جدیدی از تامین مواد یا بازار فروش جدید برای محصولات است. باتوجه به این تعریف، مفهوم نوآوری و معرفی چیزی متفاوت، منحصر به فرد و جدید، به نقطه اصلی و بخش جدانشدنی کارآفرینی تبدیل می‌شود. بدین ترتیب،

همان‌گونه که مشاهده می‌شود در جدول فوق، ضریب تعیین برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۶۷ می‌باشد و این یعنی که در این پژوهش، متغیرها به‌درستی شناسایی شده‌اند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

امروزه شرایط به گونه‌ای شده که داشتن تفکر کارآفرینانه و استفاده از آن از ضروریات انکارناپذیر شده است. چون رشد و بقای سازمان‌ها به عواملی مانند داشتن روحیه خلاقیت و نوآوری همبستگی شدیدی پیدا کرده است. بازارها امروزه به شدت فوق رقابتی شده و دیگر نمی‌توان برای زمان زیادی از مزیت رقابتی خود بهره برد. چون رقبا به سرعت وارد بازار می‌شوند و این امر باعث مرگ محصولات شما خواهد شد، از این رو می‌بایست روی داشتن روحیه کارآفرینی سازمانی تلاش زیادی نمود.

کارآفرینان را تشویق نمی کنند؛ و به نظر آنان، کارآفرینان اغلب افرادی عیب جو و سرکش می باشند که خود را با معیارهای تعیین شده از سوی سازمان وفق نمی دهند که این موضوع با نتایج تحقیق محمودی و همکاران (۲۰۲۱) همسو بوده است.

شیوه های نادرست پاداش: هر نوع برنامه حقوق و دستمزد که بر پایه ساعت کار و یا حقوق ماهانه باشد، انگیزه های برای کارآفرینان به وجود نمی آورد، اگر چه پاداش های مالی برای کارآفرینان اهمیت خاصی ندارد ولی بایستی جهت تداوم نوآوری در برخی از ساز و کارهای پاداش تحولاتی ایجاد گردد. از سوی دیگر، اگر ترفیع سنتی سازمان، وارد سطوح مدیریتی شود ممکن است با توجه به خلق و خوی خاص کارآفرینان، در سمت های مدیریتی مشکلات خاص را ایجاد نماید.

از دیگر موانعی که پیش روی کارآفرینی در سازمانها وجود دارد می توان به عدم حمایت مدیریت از کارآفرینی، عدم داشتن آزادی عمل به کارآفرینان و وجود ساختار مکانیکی دانست که این موضوع با نتایج تحقیق مونتویا و شوارترز (۲۰۲۰) همسو بوده است.

بی توجهی نسبت به پیشنهادها و ایده های نو برای اخذ تأیید، عدم اطمینان از سرقت ایده ها در سازمان، دسترسی نداشتن به اطلاعات موثق، شفاف، مرتبط و به موقع، تعارض و تنش در نارضایتی کارکنان، ناآگاهی کارکنان نسبت به توقعات و انتظارات مدیریت از خلاقیت تک تک افراد، عدم ارتباط واحد تحقیق و توسعه با مشتریان و تحقیقات بازار، فقدان دورنمای مشترک نسبت به نوآوری ها، مبارزات و سیاست بازی های سازمان و همچنین انحصارات دولتی که ناشی از قوانین و مقررات، قانون تجارت، قانون کار نیز است می توان اشاره نمود که این موضوع با نتایج چوی (۲۰۲۰) همسو بوده است.

از اینرو پیشنهادهایی در راستای توجه و اهمیت به موضوع بیان شده است: مدیریت هدفمند ایده های ارائه شده از سوی کارکنان، توجه به مسئله شایسته سالاری در انتصابات سازمانی و عدم تبعیض، جذب افراد خلاق در سازمانها جهت پاسخ گویی به تهدیدات رقبا، استقبال از ایده های کارکنان و افزایش ظرفیت و توان انطباق پذیری فناوری سازمان. همچنین

بزرگترین چالش پیش روی کارآفرینی در معرفی ایده های جدید نهفته است که موفقیت آن نیازمند توانایی تجزیه و تحلیل و درک نیروهای متفاوتی است (ریچر و همکاران، ۲۰۲۱).

نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که مهم ترین عوامل عدم موفقیت در کارآفرینی سازمانی ایرانی عبارتند از: نبود روحیه و فرهنگ کارآفرینی در جامعه موجب شده تا به کارآفرینی در سازمانهای ایران با دیدی شک برانگیز نگریده شود درحالی که با پررنگ کردن فرهنگ سازمانی می توان از کارآفرینی در جهت مثبت استفاده نمود زیرا اشاعه فرهنگ کارآفرینی می تواند بر سازمانها نیز تأثیر خوبی به جایی بگذارد. نبود مدیران کارآفرین و نوآور موجب شده است تا جو نامطلوبی برای قبول صحیح ایده های جدید در سازمانها به وجود آید. عدم تشویق و وجود سیستم پاداش دهی، سبب بی انگیزه تر شدن پرسنل برای مطرح کردن ایده های خود شده است.

از سوی دیگر تحلیل داده ها و نتایج آزمون فرضیات نشان داد که برای ارتقا کارآفرینی سازمانی محدودیت های وجود دارد که عبارتند از:

ماهیت سازمان های بزرگ: هر چه سازمان از نظر پیچیدگی بزرگ تر می شود، نیاز به داشتن یک ساختار مشخص برای اعمال کنترل بیشتر می شود و با افزایش رده های سازمانی و مدیریتی، ارتباط سطوح پائین و بالا، به یک مشکل بزرگ تبدیل می گردد و این موضوع با نتایج تحقیق الرافی و همکاران (۲۰۱۹) همسو بوده است.

مسأله بعدی فرهنگ مشارکت است که در برخی از سازمانها دوری از شکست، پرهیز از روحیه ابتکار و عدم حمایت از کارکنان مانعی برای کارآفرینی سازمانی به شمار می آیند که این موضوع با نتایج تحقیق دو آردو و همکاران (۲۰۲۱) همسو بوده است.

فقدان استعداد کارآفرینانی: معمولاً کارآفرینان زندگی مستقل را به یک زندگی با امنیت، ترجیح می دهند. کارآفرینان، ابتدا در سازمانهای سنتی مشغول به کار می شوند و پس از چند سال آنها را ترک می کنند. سازمانها،

پیشنهاد می‌گردد تا سایر متغیرهای اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی مانند سطح درآمد اقتصادی و جنسیت به عنوان متغیر تعدیل‌گر بررسی گردد.

منابع

- Alarifi, G., Robson, P., & Kromidha, E. (2019). The manifestation of entrepreneurial orientation in the social entrepreneurship context. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(3), 307–327.
- Bagheri A, Newman A and Eva N (2020) Entrepreneurial leadership of CEOs and employees' innovative behavior in high-technology new ventures. *Journal of Small Business Management*. 1–23
- Choi, I. (2020). Moving beyond mandates: Organizational learning culture, empowerment, and performance. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 724–735
- do Adro F, Fernandes CI, Veiga PM, et al. (2021) Social entrepreneurship orientation and performance in non-profit organizations. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 1–28.
- Engidaw, A. E. (2021). Exploring entrepreneurial culture and its socio-cultural determinants: In case of Woldia University graduating students. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 1–15.
- Haldar, S. (2019). Towards a conceptual understanding of sustainability-driven entrepreneurship. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1157–1170.
- Jun M, Ariyesti FR, Ali S, et al. (2022) The effect of effectuation and causation approach on entrepreneurial orientation in the presence of leader dominance and self-efficacy. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* ahead-of-print(ahead-of-print).
- Klapper, R. G., Upham, P., & Blundel, R. K. (2021). Insider perspectives on growth: Implications for a nondichotomous understanding of 'sustainable' and conventional entrepreneurship. *Business Strategy and the Environment*, 30(3), 1481–1496.
- Latif, M., & Ali, S. (2021). Managerial ties as determinant of social entrepreneurial intentions: Does gender make a difference? *Journal of Public Affairs*, 21(2), e2183.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451.
- Luo, B., Zheng, S., Ji, H., et al. (2018). Ambidextrous leadership and TMT-member ambidextrous behavior: The role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 338–359.
- Mehmood MS, Jian Z, Akram U, et al. (2021) Entrepreneurial leadership: The key to develop creativity in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., et al. (2019). CEO entrepreneurial leadership and performance outcomes of top management teams in entrepreneurial ventures: The mediating effects of psychological safety. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 1119–1135.
- Montoya, M., & Stasiewicz, C. (2020). Leveraging historical shifts in the world economy: Systems of patronage and supportive ecosystems for creative and cultural enterprise. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 40(2), 247–
- Outla A and Hamzaoui M (2021) Individual determinants of self-employment entry in social and conventional entrepreneurship: Are co-operatives different?
- Pearce, J. A., Fritz, D. A., & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as

- predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 219–248.
- Phillips, M. (2006). Growing pains: The sustainability of social enterprises. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 7(4), 221–230.
- Pinheiro, P., Daniel, A., & Moreira, A. (2021). Social enterprise performance: The role of market and social entrepreneurship orientations. *VOLUNTAS International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(1), 45–60.
- Rieger, V., Gründler, A., Winkler, H.-J., et al. (2021). A cross-national perspective of compassion's role in driving social entrepreneurial intentions. *Journal of International Management*, 27(1), 100824.
- Shin, C. (2018). How social entrepreneurs affect performance of social enterprises in Korea: The mediating effect of innovativeness. *Sustainability*, 10(8), 2643.
- Sciascia, S., Mazzola, P., & Chirico, F. (2013). Generational involvement in the top management team of family firms: Exploring nonlinear effects on entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37
- Taheri B, Bititci U, Gannon MJ, et al. (2019) Investigating the influence of performance measurement on learning, entrepreneurial orientation and performance in turbulent markets. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Wang, L., Jiang, W., & Ma, X. (2021). The effect of CEO entrepreneurial orientation on firm strategic change: The moderating roles of managerial discretion. *Journal of Engineering and Technology Management*, 59, 101616.
- Xu, J., Yun, K., Yan, F., et al. (2019). A study on the effect of TMT characteristics and vertical dyad similarity on enterprise achievements. *Sustainability*, 11(10), 2913.