



پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی

علمی - پژوهشی

سال ششم، شماره ی یازدهم، نیمه ی اول ۱۳۹۳

بررسی رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران

* سید محمد مقیمی

** محمدرضا زالی

*** شیرمیراد مرزبان

تاریخ پذیرش: ۹۳/۲/۳۱

تاریخ دریافت: ۹۲/۷/۳

چکیده:

امروز اکثر سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی به رفتار کارآفرینانه روی می آورند. رفتار کارآفرینانه، فعالیت‌هایی است که افراد در شرایط عدم اطمینان با استفاده از منابع و امکانات سازمان اقدامات نوآورانه را انجام می‌دهند. مدیران میانی نقش اساسی در ایجاد محیطی که زمینه ساز فعالیت‌های کارآفرینی و نوآور باشد، دارند. این پژوهش رفتارهای کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران را مورد ارزیابی قرار می‌دهد تا برای سازمان‌هایی که قصد ورود عرصه کارآفرینی را دارند، الگوسازی شود. پس از اعتبار پرسشنامه رفتار کارآفرینانه (با حجم نمونه ۹۸ مدیران میانی دانشگاه)، تمایل (۰/۶۴)، برخورداری از بینش استراتژیک، محیط کاری پر انرژی (۰/۲۴) و فضای حمایتی (۰/۶۳) اجزای پنج گانه رفتار کارآفرینانه مدیران تشکیل می‌دهد.

واژه‌های کلیدی: رفتار کارآفرینانه، مدیران میانی، دانشگاه تهران

* نویسنده ی مسئول - استاد مدیریت دانشگاه تهران (Email: Moghimi@ut.ac.ir)

** استادیار کارآفرینی دانشگاه تهران (Email: Mrzali@ut.ac.ir)

*** کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی سازمانی، دانشگاه تهران (Email: Shmarzban@ut.ac.ir)

مقدمه:

امروزه تقریباً تمامی سازمان‌ها به ویژه آنهایی که فناور محور هستند، خلاقانه‌تر و نوآورتر در صحنه رقابت با دیگران هستند (گموس لوگلو و ایلسو^۱، ۲۰۰۹). توسعه رفتارهای کارآفرینانه مدیران به عنوان ساز و کار مهم برای تشویق نوآوری در سازمان‌ها تلقی می‌شود (وولارد و همکاران^۲، ۲۰۰۷). بر این اساس امروزه مراکز آموزش عالی نیز با پیدایش نسل سوم دانشگاه‌ها به عنوان دانشگاه کارآفرین، با توجه به اهمیت توسعه رفتار کارآفرینانه مدیران، پی برده‌اند. تحقیقات نشان می‌دهد کارآفرینی و رفتار کارآفرینانه در سطح سازمان مانند دانشگاه می‌تواند به عنوان مزیت رقابتی جدید تلقی شود (کویین و میلز^۳، ۱۹۹۹). هدف از این تحقیق بررسی و ارزیابی رفتار کارآفرینانه مدیران در دانشگاه تهران در راستای تحقق دانشگاه کارآفرین است.

مبانی نظری تحقیق

کارآفرینی، پدیده‌ای است که در محیط‌ها و مجموعه‌هایی مختلف اتفاق می‌افتد و سبب رشد اقتصادی از طریق نوآوری‌هایی می‌شود که افراد در پاسخ به موقعیت‌های اقتصادی ایجاد کرده‌اند (شفرود و همکاران^۴، ۲۰۰۸)، کارآفرینی فعالیتی است که مستلزم کشف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت، جهت تولید کالا و خدمات جدید، روش‌های سازماندهی، بازارها، فرآیندها و مواد اولیه از طریق سازماندهی تلاش‌هایی که قبلاً وجود نداشته است (شین^۵، ۲۰۰۴). کارآفرینی خلق و ایجاد بینشی ارزشمند از هیچ است (تیمونز و اسپینیلی^۶، ۲۰۰۴). کارآفرین سازمانی کسی است که در سازمان، فرصت‌های نوین کسب و کار مانند تولید محصولات، فعالیت‌ها و فناوری جدیدی را کشف و به بهره‌برداری می‌رساند (گات و گینزبرگ^۷، ۱۹۹۰)، کارآفرینی سازمانی صفت، طیف و دامنه‌ای از سازمان‌ها که با فعالیت‌های کارآفرینانه چالش دارند، می‌باشد

¹ Gumusluoglu & Ilsev, 2009

² Woollard et. al , 2007.

³ Covin JG, Miles, 1999

⁴ Shepherd, Covin., & Kuratko, 2008

⁵ Shane, 2004

⁶ Timmons & Spinelli, 2004

⁷ Gath & Ginsberg , 1990

(برازیلی و هربرت^۱، ۱۹۹۹). کارآفرینی سازمانی فرایندی است که در تعامل با محیط است. هرچه سازمان پویاتر و متنوع تر باشد، فعالیت های کارآفرینی سازمانی آن بیشتر است (زهرا^۲، ۱۹۹۳). کارآفرینی سازمانی، مزیت رقابتی برای خلق، ارزش در داخل سازمان می باشد (ایرلند و هیت^۳، ۲۰۰۱). در کارآفرینی سازمانی، سازمان رویکرد کارآفرینی را دنبال می کند و ساز و کارهای ترغیب کارآفرینی را فراهم می سازد (هیسریچ و پترز^۴، ۲۰۰۲). کارآفرینان سازمانی، رؤیا پردازانی اهل عمل هستند؛ افرادی که مسئولیت ایجاد نوآوری برای هر نوع سازمانی را به عهده می گیرند. آن ها شاید مبدع یا مخترع باشند و همیشه مشغول تبدیل ایده به محصول یا خدمتی سودآور هستند (پینکات^۵، ۱۹۸۵). کارآفرینی سازمانی به دنبال ایجاد و توسعه واحد های کوچک و مستقل برای ایجاد، بررسی بازار داخلی و توسعه خدمات نوآورانه فناوری ها یا بکارگیری روش های نوین سازمان است (نیلسون و هیسریچ^۶، ۱۹۸۵). کارآفرینی سازمانی فرایندی فرآیندی است که در آن فرد با حمایت سازمان محل اشتغال خود محصولات، فعالیت ها، رویه ها و فناوری جدید را کشف و به بهره برداری می رساند و در واقع فعالیت کارآفرینانه ای رابه ثمر می رساند (زهرا^۷، ۱۹۹۳). بنابراین کارآفرینی سازمانی شامل بروز رفتارهای رفتارهای کارآفرینانه در سازمان با ثبات است (اکولز و نک^۸، ۱۹۹۸).

کارآفرینی، اساساً رفتار است، از این رو یکی از مباحث مهم در بحث کارآفرینی، تقویت رفتارهای کارآفرینانه می باشد. افرادی که روحیه کارآفرینانه آن ها برانگیخته می شود اقدام به رفتارهای کارآفرینانه از جمله راه اندازی کسب و کار، ایجاد یک حرفه برای خود و دیگران و در نهایت ثبت اختراع به نام خود می کنند (کلارک^۹، ۲۰۰۴). اما کارکنانی در که بخش دولتی دارای موقعیت های سازمانی بالاتری هستند نسبت به

¹ Brazeal & Herbert, 1999

² Zahra, 1993

³ Irland & hitt, 2001

⁴ Hisrich & peters, 2002

⁵ Pinchot, 1985

⁶ Nielson & hisrich, 1985

⁷ Zahra, 1993

⁸ Echols & Neck, 1998

⁹ Clark, 2004

کسانی که در موقعیت‌های پایین‌تر قرار دارند در رفتار کارآفرینانه موثر تر می‌باشند (هرنزیبای^۱، ۲۰۰۲).

رفتار کارآفرینانه^۲:

رفتار کارکنان و مدیران شامل تغییرات سازمانی است (شین و ونکاتارامن^۳، ۲۰۰۰). رفتار کارآفرینانه در سازمان، به همه فعالیت‌های مرتبط با کشف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه اطلاق می‌شود که توسط اعضای سازمان انجام می‌گیرد (کوراتکو و همکاران، ۲۰۰۵^۴؛ کرنوال و پرلمن، ۱۹۹۰). رفتار کارآفرینی در سازمان‌های مجموعه ای از فعالیت‌ها و شیوه‌های که افراد در سطوح مختلف، به طور خودجوش برای تولید با استفاده از ترکیب منابع به صورت ابتکاری برای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها در سازمان انجام می‌دهند، را رفتار کارآفرینانه می‌گویند (مایر^۵، ۲۰۰۲).

رفتار کارآفرینانه شامل اقدامات نوآورانه، قابل اعتماد و دفاع از اعتبار و اقدامات مورد نظر می‌باشد (بارد و اسجوت^۶، ۲۰۰۹). محققانی نظیر گیب و ریچی^۷ (۱۹۸۲) و شاینر^۸ (۲۰۰۹) بروز رفتارهای کارآفرینانه را ویژگی ذاتی تلقی می‌کنند یک پدیده‌ی ذاتی دانسته‌اند که از بدو تولد در برخی انسان‌ها وجود دارد. راج و فرس^۹ (۲۰۰۷) ... دو عامل اصلی سازمان، ساختار سازمانی و تمایلات کارکنان برانگیزاننده رفتار کارآفرینانه می‌باشند (زامپتاکیس و موستاکیس^{۱۰}، ۲۰۰۷). پژوهشگران معتقدند که رفتار کارآفرینانه امری فراگیر و ضروری برای همه سازمان‌ها اعم از دولتی، خصوصی است (تامپسون^{۱۱}، ۱۹۹۹) در سازمان‌های بزرگ، این موضوع حیاتی است که برای رشد عملکرد و کسب مزیت رقابتی، از رفتارهای کارآفرینانه در همه سطوح سلسله مراتبی

¹ Hornsby & et al, 2002

² Entrepreneurship behavior

³ Shane and Venkataraman, 2000

⁴ Kuratko & eta, 2005, Cornwall & Perlman, 1990

⁵ Mair, 2002

⁶ Bird & Schjoedt, 2009

⁷ Gibb & Ritchie

⁸ Scheiner

⁹ Rauch & Frese

¹⁰ Zapetakis & Moustakis, 2007

¹¹ Thompson, 1999

حمایت کنند (اسکیلدسن^۱، ۲۰۰۴). در واقع دو جریان اصلی پژوهشی که باعث ترویج و تشویق رفتار کارآفرینانه می شوند، وجود دارد؛ (۱) تمرکز بر سازمان و (۲) تمرکز بر فرد (کوراتکو و همکاران، ۱۹۹۰؛ شین و همکاران، ۲۰۰۳). البته کشف و اندازه گیری رفتار کارآفرینانه سخت و دشوار می باشد چون به عنوان یک رفتار هدفمند نسبت به یک واقعه خاص تلقی می شود (آوتری^۲، ۲۰۰۳).

پژوهش های کارآفرینی نشان می دهد که عوامل فردی، اجتماعی و محیطی، بر بروز رفتار کارآفرینانه مؤثرند (کولینگر و همکاران^۳، ۲۰۰۷). در تحقیقات اخیر بر نقش مدیران میانی در تقویت رفتار کارآفرینانه تأکید شده است، به عبارت دیگر انتظار می رود که مدیرانی به واسطه برخورداری از موقعیت سازمانی بهتر در ایجاد محیط حمایتی کارآفرینی در سازمان موثرتر باشند (هرنزی و همکاران^۴، ۲۰۰۲). رفتار کارآفرینانه در خلاء رخ نمی دهد بلکه توأم با اقداماتی است که در سازمان انجام می پذیرد (دس و همکاران^۵، ۱۹۹۷). رفتار کارآفرینانه مجموعه ای از فعالیت های کارآفرینانه است که از طریق آن افراد در شرایط عدم اطمینان تصمیم می گیرند (مک مولن و شفرده^۶، ۲۰۰۶) گرایش کارآفرینانه و ابعاد پنج گانه آن شامل نوآوری، ریسک پذیری، پیشگامی، استقلال کاری کارکنان و رقابت تهاجمی، زمینه رخداد رفتار کارآفرینانه را تشکیل می دهند (کویین و سلوین^۷، ۱۹۹۱؛ لامپکین و دس^۸، ۱۹۹۷؛ موریس و همکاران^۹، ۲۰۰۸). رفتار کارآفرینانه مسیری است که از طریق آن کارآفرینی در هر نوع سازمانی عملی می شود، در سازمان های امروزی رفتار کارآفرینانه امری اجتناب ناپذیر است (بارینگر و بلودم^{۱۰}، ۱۹۹۹؛ لیونو همکاران^{۱۱}، ۲۰۰۰؛ یرلند و همکاران

¹ Eskildsen et al., 2004

² Auteri, 2003

³ Koellinger et al 2007

⁴ Hornsby et al. 2002

⁵ Dess et al., 1997

⁶ Mc Mullen & Shepherd, 2006

⁷ Covin & Slevin, 1991

⁸ Lumpkin & Dess, 1997

⁹ Morris et al., 2008

¹⁰ Barringer & Bluedorn, 1999

¹¹ Lyon et al., 2000

^۱ (۲۰۰۱). رفتار کارآفرینانه مدیران برای مجموعه فعالیت‌های مرتبط با کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های کسب و کار جدید در سازمان، لازم و ضروری است (فلوید و وولدرینگ^۲، ۱۹۹۴). اما این که رفتار کارآفرینانه از چه مؤلفه‌هایی تشکیل شده است مقوله‌ای است که در ادامه تشریح می‌شود.

مؤلفه‌های اصلی رفتار کارآفرینانه

رفتار مارآفرینانه مدیران میانی را می‌توان بر حسب اقدامات مستقیم و غیر مستقیم مؤثر بر ایجاد و تقویت روحیه کارآفرینانه در سازمان شناسایی کرد به طور کلی از دیدگاه زامپتاکیس (۲۰۰۷) رفتار کارآفرینانه دارای پنج مؤلفه اصلی زیر است:

۱- حذف تشریفات زائد اداری^۳؛ واقعیت این است که بوروکراسی با کارآفرینی ناسازگار می‌باشد (ویت، ۱۹۵۶). بوروکراسی یکی از موانع رفتار کارآفرینانه است. در سازمان‌های بوروکراتیک کارکنان مجبورند از قوانین و مقررات سیستم موجود، پیروی کنند (سلجوقی، ۱۳۸۴)، در حالی که برای ایجاد سازمان کارآفرین، ساختار سازمان‌ها، باید به صورت کارآمد و منعطف در برابر تغییرات محیطی بوده و مدیران به دور از بوروکراسی اداری مشوق روحیه رفتار کارآفرینانه کارکنان باشند (وولمن^۴، ۲۰۰۱).

۲- تمایل به تغییر^۵؛ یکی از ویژگی‌های رفتار کارآفرینانه فهم تغییراتی است که باید صورت گیرد و یا اینکه صورت گرفته است. کارآفرین تغییرات حرفه‌ای را به درستی درک کرده و خود را بر موج تغییرات قرار داده و در جهت تحقق اهداف سازمانیاز این تغییرات استفاده مطلوب می‌کند (سیدجوادین، ۱۳۸۳). از این‌رو تمایل به تغییر در سطح مدیران میانی که بیشترین تقابل با مدیران دارند، برای رخداد کارآفرینی سازمانی لازم است (بورینز، ۲۰۰۲)

۳- فضای حمایتی^۶؛ کارکنان زمانی می‌توانند کارآفرین شوند که ساختار سازمانی، مشوق و حامی ایده کارآفرینانه‌شان باشد (زامپتاکیس و موسستاکیس^۷، ۲۰۰۷). فضای

¹ Ireland et al, 2001

² Floyd, S. W.; Wooldrige, B., 1994

³ Elimination of breucracy

⁴ Wollmann, 2001

⁵ Willingness to change

⁶ Supportive environment

⁷ Zampetakis & Moustakis , 2007

حمایتی به معنای فضای کاری باز و خلاق می‌باشد که همکاری و تعاملات بین فردی به صورت اثربخشی مورد توجه قرار می‌گیرد (لین^۱، ۲۰۰۸)، نظریه حمایت سازمانی (ازنبرگر، هانتینگتون، هاتچیسون و سوا، ۱۹۸۶) و رودز و ازنبرگر (۲۰۰۲). به عنوان چارچوب نظری مفیدی برای رفتارهای کارآفرینانه فردی در سازمان معرفی شده است، محیط حمایتی نسبت به رفتار کارآفرینانه، بیانگر ساختار چند بعدی است که شامل آزادی در طرح ایده‌های نوآورانه، دسترسی به منابع و اطلاعات و حمایت اجتماعی و سیاسی است که در این صورت یک همبستگی مثبت بین فضای حمایتی و بروز ایده‌های کارآفرینانه وجود خواهد داشت. (مایر، ۲۰۰۲؛ کوراتکو و همکاران^۲، ۲۰۰۴؛ ازنبرگر و همکاران^۳، ۱۹۸۶).

۴- چشم انداز استراتژیک^۴؛ چشم انداز استراتژیک به کارکنان این امکان را می‌دهد به صورت خلاق و نوآورانه عمل کنند و برای خلق به آینده خود به صورت فعال تلاش نمایند (فیلیپ و همکاران^۵، ۲۰۰۴). چشم‌انداز در سازمان باعث ایجاد انگیزه و سرعت و هماهنگی منابع انسانی و تعهد سازمانی برای تحقق اهداف می‌باشد (بوم و همکاران^۶، ۱۹۹۸).

۵- محیط کاری پر انرژی^۷؛ تغییرات و تحرک و پویایی محیط سازمانی افراد سبب بروز خلاقیت و نوآوری در افراد می‌شود. اصلاحات در بخش‌های مختلف جامعه و تغییر و تحول و پیشرفت باعث ایجاد احساس نیاز برای بدست آوردن مهارت‌های جدید و اقدام برای بهبود خدمات و اتخاذ تصمیم به تغییر در کارکنان سازمان می‌گردد (فیلیپ و همکاران^۸، ۲۰۰۴؛ زیپو و سوتریکو^۹، ۲۰۰۳؛ برویات و جولین^{۱۰}، ۲۰۰۰).

¹ Lin, 2008

² Kuratko *et al.*, 2004

³ Eisenberger *et al.*, 1986

⁴ Strategic perspective

⁵ Philippidou, *et al.*

⁶ Baum *et al.*, 1998

⁷ Energetic job climate

⁸ Philippidou *et al.* 2004

⁹ Zeppou and Sotirakou, 2003

¹⁰ Bruyat & Julien, 2000

سابقه پژوهش ها و مطالعات انجام گرفته

سعیدی مهرآباد (۱۳۸۷)، به بررسی تأثیر آموزش کارآفرینی بر توسعه ی رفتارهای کارآفرینانه در وزارت کار پرداخته است، صادقی و همکاران (۱۳۸۶)، در پژوهش خود بیان کردند که در شکل گیری رفتارهای کارآفرینانه عوامل درون فردی و برون فردی گوناگونی تأثیرگذار است، بارانی و همکاران (۱۳۸۹)، به بررسی تأثیر آموزش های کارآفرینی بر رفتار کارآفرینانه ی دانشجویان رشته ی مهندسی صنایع دانشگاه پیام نور کرمانشاه پرداخته اند. جهانگیری و ثقفی (۱۳۸۷)، در مقاله ای با عنوان بررسی ویژگی های کارآفرینی مدیران پرداختند، افرادی که ویژگی های کارآفرینانه ی آنها برانگیخته می شود، اقدام به رفتارهای کارآفرینانه می کنند، (کلارک^۱، ۲۰۰۴)، راسموسن و سورهمیم در مطالعه به این نتیجه رسیدند که لازمه ی بروز رفتارهای کارآفرینانه، پرورش ویژگی های کارآفرینانه در محیط های آموزشی مانند دانشگاه ها است. لئونداس زامپتاکیس و همکاران^۲ (۲۰۰۹)، نقش هوش هیجانی و حمایت سازمانی درک عمیق عوامل موثر بر رفتار کارآفرینانه نشان دادند که ویژگی های فردی و ویژگی های زمینه ای در بروز رفتار کارآفرینانه افراد تأثیر گذارند، هورنزی و همکارانش^۳ (۲۰۰۹)، در مقاله ای با عنوان اقدامات کارآفرینانه مدیران بیان نمودند که رابطه مثبتی میان حمایت مدیر و اقدام کارآفرینانه برای مدیران ارشد و میانی از مدیران سطوح پایینتر بیشتر است. کوراتکو^۴ در کتاب کارآفرینی سازمانی (۲۰۰۷)، ارزش حقیقی کارآفرینی به عنوان عنوان یک مفهوم سازمانی را به میزان اثربخشی آن در ایجاد مزیتی پایدار برای سازمان می داند، لیندی کامفر^۵ (۲۰۰۳)، در پایان نامه خود با عنوان «عوامل مؤثر بر رفتار کارآفرینانه مدیران میانی در سازمانی در سازمانهای خرد» نشان داد عوامل سازمانی چون حمایت مدیر، سیستم پاداش، دسترسی زمانی، مرزهای سازمانی منعطف و آزادی عمل کاری، همگی جزء عوامل تأثیر گذار در بروز رفتار کارآفرینانه در داخل سازمان می باشند، ساسی میسرا و ساندیل کومار^۶ در تحقیقی تحت عنوان «منابع یابی،

¹ Clark

² Zampetakis, & Moustakis

³ Jeffrey S. Hornsby, Kuratko

⁴ Kuratko

⁵ Lindi Kamffer

⁶ Sasi Mistra, E. Sendil Kumar

مفهوم‌سازی رفتار کارآفرینانه، تشخیص و شناسایی «جنبه‌های مختلفی را که باعث تشخیص فرصت و به موجب آن رفتار کارآفرین به سمت استفاده بهینه از این فرصتها را سه مزیت رقابتی: شهودی، تاثیرگذار، عمل محور مشخص کرده است.

مدل عوامل تاثیر گذار بر رفتار کارآفرینانه مدیران سازمان

مدل تعاملی هورنزیبای و همکارانش (۱۹۹۳) در این مدل تصمیم به ایجاد فعالیت کارآفرینانه سازمانی را محصول تعامل دو گروه عوامل مختلف فردی و سازمانی دانسته اند، در این مدل، تصمیم برای اقدامات کارآفرینی سازمانی نتیجه تعامل ویژگیهای سازمانی، مشخصات فردی و برخی عوامل تسریع کننده محسوب می‌شود. هورنزیبای و همکارانش با مطالعه مدل‌های کارآفرینی هشت دسته از عوامل را در اجرای یک تفکر در سازمان موثر می‌دانند که تعامل آنها سبب شکل‌گیری فرآیند کارآفرینی در سازمان می‌گردد. پیرس و همکاران (۱۹۹۷)، مدل مشخصی را برای اندازه‌گیری و ارزیابی رفتار کارآفرینانه ارائه کرده‌اند، این الگو با داشتن یک ابزار سنجش تأییدشده در بسیاری از پژوهش‌های مرتبط با رفتار کارآفرینانه مانند زامپتاکیس و دیگران^۱ (۲۰۰۹) و دیوگولو و کورگان^۲ (۲۰۰۹)، از این منبع معتبر و دقیق استفاده کرده‌اند، ارتباط بین رفتار کارآفرینانه و عملکرد در سازمان‌های بزرگ در طول زمان به شیوه‌های مختلفی بررسی شده است، در دهه ۱۹۸۰ دانکن و همکاران^۳ (۱۹۸۸) و موریس^۴ (۱۹۸۶) بر این عقیده‌اند عقیده‌اند که در سازمان‌های بوروکراتیک عمل و رفتار کارآفرینانه برای افراد دشوار بوده است. محققین دیگری پیشنهاد کردند که رفتار کارآفرینانه برای همه شرکتها در هر اندازه‌ای، امکانپذیر است اما برای بهبود عملکرد شرکت این گونه رفتار نیازمند حمایت است (بولگرم^۵، ۱۹۸۴، کانتز^۶، ۱۹۸۵؛ کورانتگو و مونتگو^۷، ۱۹۸۹). پس از بررسی مدل‌های متعدد از جمله کورانتکو و همکارانش (۲۰۰۴)، مدل هورنزیبای و همکارانش (۱۹۹۳) کورانتکو، آیرلند و همکارانش (۲۰۰۴) که به طور خاص بر مشوق‌ها و نتایج

¹ Zampetakis et al

² Duygulu & Kurgun

³ Duncan et al

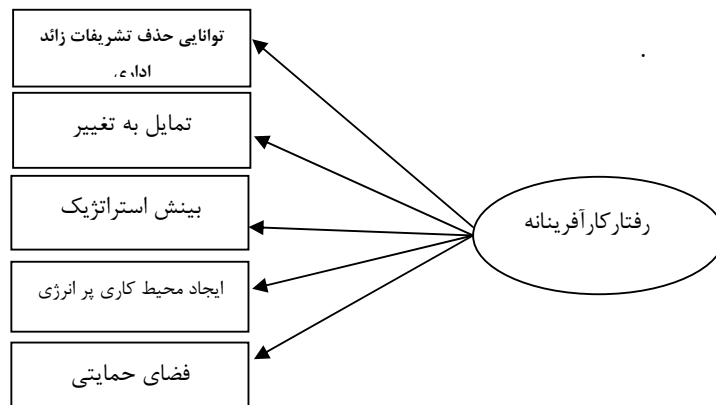
⁴ Morse

⁵ Burgelman

⁶ Kunter

⁷ Kuratko & Montagno

رفتار کارآفرینانه مدیران میانی تاکید کرده است، پس از بررسی تحقیقات مشابه و با توجه به مدل های اصلی مرتبط با اهداف تحقیق در نهایت مدل لئونداس زامپتاکیس و همکاران (۲۰۰۹)، به عنوان چارچوب مفهومی مناسب این تحقیق انتخاب گردید که بررسی رفتار کارآفرینانه بر رفتار کارآفرینانه مدیران میانی را مورد ارزیابی قرار داده است لذا می توان بیان نمود که



مطابق مدل مفهومی فوق به ترتیب فرضه های پنج گانه تحقیق به شرح زیر مطرح می شوند:

- ۱- کاهش تشریفات اداری زائد، رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران تبیین می کند.
- ۲- تمایل به تغییر، رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران تبیین می کند.
- ۳- بینش استراتژیک ، رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران تبیین می کند.
- ۴- فضای حمایتی ، رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران تبیین می کند.
- ۵- محیط کاری پر انرژی ، رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران تبیین می کند.

روش پژوهش

این پژوهش، از نوع تحقیقات همبستگی از شاخه مدل معادلات ساختاری ، جامعه آماری مدیران میانی دانشگاه تهران (مدیران کل، معاونین پردیس ها و دانشکده ها و معاونینی مدیران کل ستادی) که تعداد در سال ۱۳۹۰ معادل ۱۳۲ نفر بوده و روش نمونه گیری طبقه ای و حجم نمونه با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه کوکران، ۹۷،

تعیین شد که از ۱۳۲ پرسشنامه ارسالی ۹۸ پرسشنامه قابل تجزیه و تحلیل بود. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه‌ها بررسی رفتار کارآفرینانه زامپتاکیس و موستاکیس (۲۰۰۷) استفاده شد. برای سنجش روایی پرسشنامه، بر از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است شکل‌های (۳ و ۲) مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه شامل پنج مؤلفه کاهش تشریفات زائد اداری، تمایل به تغییر، بینش استراتژیک، محیط کاری پر انرژی و فضای حمایتی که به ترتیب با ۳، ۲، ۳، ۷، ۳ شاخص انتخاب شد که برای اندازه‌گیری هر یک از آن‌ها از طیف لیکرت (۱=کاملاً مخالفم، ۲=مخالفم، ۳=نظری ندارم، ۴=موافقم، ۵=کاملاً موافقم) به کار گرفته شده است. از سوی دیگر کرونباخ اعتبار پرسشنامه برابر با ۰/۹۲ بوده است.

جدول شماره ی یک - ضریب آلفای کرونباخ

ضریب	تعداد سوال	مؤلفه های رفتار کارآفرینانه
۰/۸۴۷	۳	کاهش تشریفات زائد اداری
۰/۸۹۷	۷	تمایل به تغییر
۰/۸۱۹	۳	بینش استراتژیک
۰/۷۸۱	۲	محیط کاری پر انرژی
۰/۷۷۴	۲	فضای حمایتی

مطابق جدول شماره (۱) بیشترین ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۰ و کمترین آن برابر با ۰/۷۰ می باشد.

یافته های پژوهش

۹۱/۸٪ پاسخ دهندگان مرد و ۸/۲٪ زن، ۵۸/۲٪ دارای مدرک دکتری، ۲۸/۶ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱۳/۲ درصد دارای مدرک کارشناسی هستند. در مردان رده سنی ۲۲/۴٪ در دامنه ۴۰-۳۰ سال و ۴۴/۹٪ در دامنه ۴۰-۵۰ سال و ۲۸/۶٪ در دامنه ۴۰-۵۰ سال قرار دارند و ۴/۱٪ پاسخ نداده‌اند، در مورد سابقه کار ۶/۱٪ در دامنه ۱-۵ سال، ۴/۳٪ در دامنه ۱۰-۶ سال، ۹/۴٪ در دامنه ۱۵-۱۱ سال، ۲۲/۴٪ در دامنه ۲۰-۱۶ سال و ۳۳/۷٪ در دامنه بیش از ۲۰ سال قرار دارند و ۴/۱٪ پاسخ نداده‌اند در مورد سابقه مدیریت ۳۴/۷٪ در دامنه ۵-۱ سال سابقه کار، ۲۹/۶٪ در دامنه ۱۰-۶ سال سابقه کار، ۱۵/۳٪ در دامنه ۱۵-۱۱ سال سابقه کار، ۰/۲٪ در دامنه ۲۰-۱۶ سال سابقه کار، ۶/۱٪ در دامنه بیش از ۲۰ سال سابقه کار قرار دارند و ۴/۱٪ پاسخ نداده‌اند.

همچنین ۵/۱٪ پاسخ دهندگان داری مدرک تحصیلی کشاورزی، ۲۴/۵٪ مدیریت، ۱۰/۲٪ فنی و مهندسی، ۸/۲٪ هنر، ۱٪ پزشکی، ۲۵/۵٪ ادبیات و علوم انسانی، ۴/۱٪ تربیت بدنی، ۱۰/۲٪ علوم پایه بودند و ۱۱/۲٪ نیز پاسخ نداده‌اند.

اما همان‌طور که جدول شماره (۲) نشان می‌دهد بین مؤلفه‌های پنج‌گانه رفتار کارآفرینانه همبستگی معنی‌داری وجود دارد. مطابق جدول مزبور، بیشترین همبستگی بین "بینش استراتژیک" و "ایجاد محیط کاری پر انرژی" (۹۵٪) و کمترین همبستگی بین "تمایل به تغییر" و "فضای حمایتی" به میزان (۴٪) مشاهده می‌شود

جدول شماره ی دو - همبستگی بین مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه

مؤلفه های رفتار کارآفرینانه	۱	۲	۴	۴	۵
۱- توانایی کاهش تشریفات زائد		۰.۵۹	۰.۶۲	۰.۴۷	۰.۵۲
۲- تمایل به تغییر			۰.۷۴	۰.۸۴	۰.۴۳
۳- بینش استراتژیک				۰.۹۵	۰.۷۷
۴- ایجاد محیط کاری پر انرژی					۰.۵۹
۵- فضای حمایتی					

از سوی دیگر، تأمل در جدول شماره (۳) نشان می‌دهد که مؤلفه "گرایش به تغییر" بامیانگین (۴/۱۱) و محیط کاری پر انرژی با میانگین (۳/۹۴) و کاهش تشریفات زائد اداری با میانگین (۳/۹۴) بیشترین میانگین را به خود اختصاص داده‌اند و "ایجاد فضای حمایتی با میانگین (۳/۵۸) کمترین میانگین برخوردار می‌باشد.

جدول شماره ی سه - بررسی وضعیت شاخص‌های رفتار کارآفرینانه

مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	وضعیت
توانایی کاهش تشریفات زائد اداری	۳/۹۴	۰/۸۵	۱۰/۹۷	مناسب
استفاده کارآمد از پیشنهادات	۳/۹۳	۰.۸۳	۱۰/۹۶	مناسب
استفاده از پیشنهادات بدون تشریفات	۳/۸۴	۰/۸۵	۱۰/۹۵	مناسب
استفاده از پیشنهادات با حذف تشریفات زائد	۳/۶۴	۰/۸۴	۱۰/۹۷	مناسب
گرایش به تغییر	۴/۱۱	۰/۶۲	۱۷/۸۷	مناسب
کسب مهارت	۴/۳	۰/۷۶	۱۷/۴۳	مناسب
استفاده از شیوه جدید	۳/۵	۰/۸۲	۱۱/۱۲	مناسب
تغییر سریع اقدامات در صورت عدم کسب نتایج	۴/۹۵	۰/۸۳	۱۱/۳۲	مناسب

بررسی رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران..... ۱۳۵

استفاده شیوه نوآورانه عدم کسب نتایج	۴/۱۱	۰/۷۶	۱۲/۲۱	مناسب
تشویق نوآوری	۴/۲۱	۰/۷۷۳	۱۵/۲۵	مناسب
ترغیب شیوه نوین	۴/۲۵	۰/۶۸	۱۸/۳۲	مناسب
زمان کافی	۳/۸۸	۰/۸۲	۱۰/۶۵	مناسب
بینش استراتژیک	۳/۸۲	۰/۶۷	۱۲/۰۹	مناسب
عدم داشتن رفتار محافظه کارانه	۳/۹۶۲	۰/۷۳	۱۲/۹۹	مناسب
شرح امور به طور واضح	۳/۷۵	۰/۸۰	۹/۱۸	مناسب
کارگروهی	۳/۷۵	۰/۸۰	۹/۱۸	مناسب
محیط کاری پر انرژی	۳/۹۴	۰/۶۸	۱۴/۴۷	مناسب
شرح نیازمندی‌ها	۳/۸۴	۰/۸۷	۹/۴۱	مناسب
علاقمندی جهت بهبود عملکرد	۴/۱۴	۰/۶۱	۱۸/۵۷	مناسب
فضای حمایتی	۳/۵۸	۰/۸۴	۶/۸۶	مناسب
حمایت از ابتکارات	۳/۶۶	۱/۰۶	۶/۱۷	مناسب
دسترسی به اطلاعات	۳/۵۰	۰/۹۳	۵/۳۱	مناسب

با توجه به نتایج جدول بالا که میانگین شاخص‌ها و مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه بزرگتر از ۳ و مقدار t بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد، بنابراین وضعیت شاخص‌های تبیین کننده مناسب می‌باشد

نتایج تحلیل عاملی تأییدی

برای بررسی مؤلفه‌ها رفتار کارآفرینانه از مدل تحلیل عاملی تأییدی^۱ استفاده استفاده شده است.

ارزیابی تناسب^۲ یا برازش^۳: مهم‌ترین شاخص‌های تناسب مدل «آزمون^۲ کوچک‌تر از ۳ « شاخص نیکویی برازش یا شاخص برازندگی (GFI)^۴، شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)^۵ و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد RMSEA کوچک‌تر از ۰/۰۵^۶ و GFI^۶ و AGFI بزرگتر از ۰/۹۰ باشند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل «برازش» بسیار مناسبی دارد (هومن ۱۳۸۵).

^۱ Confirmatory Factor Analyze(CFI)

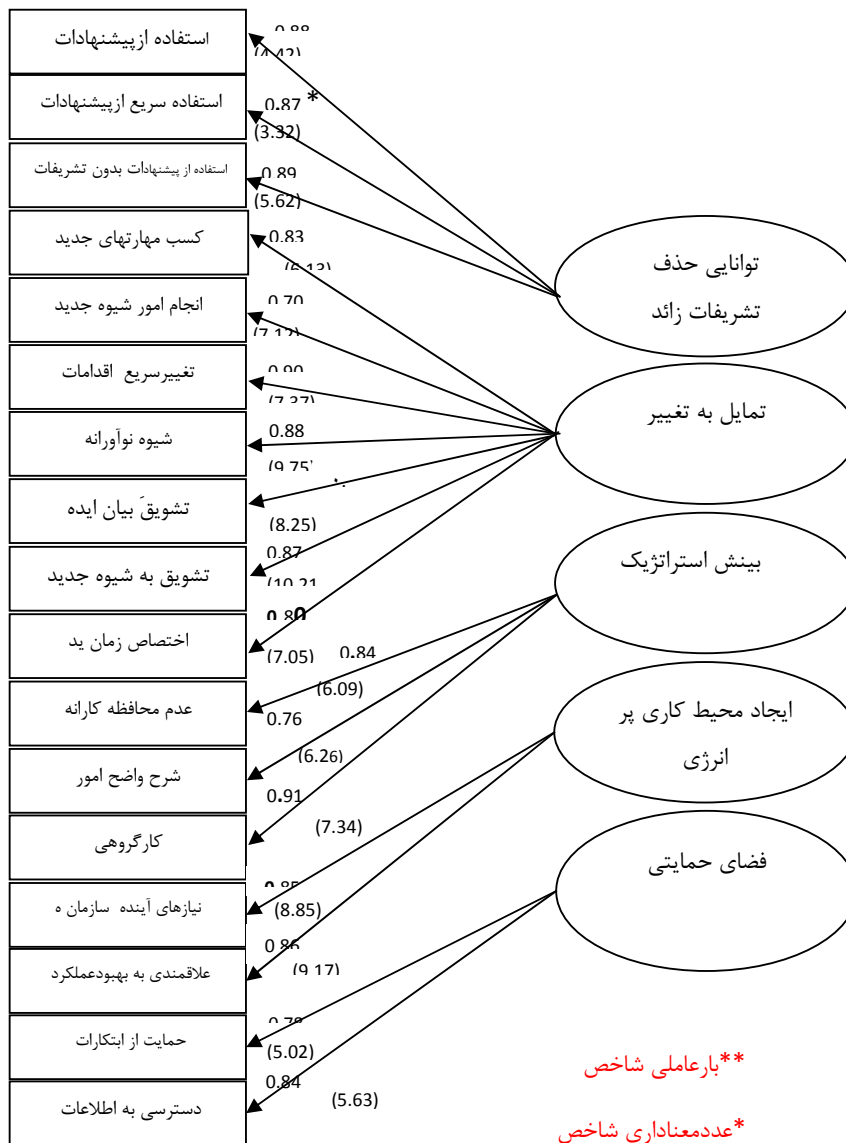
^۲ Evaluation of Fit

^۳ Goodness of fit

^۴ Goodness of Fit Index (GFI)

^۵ Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)

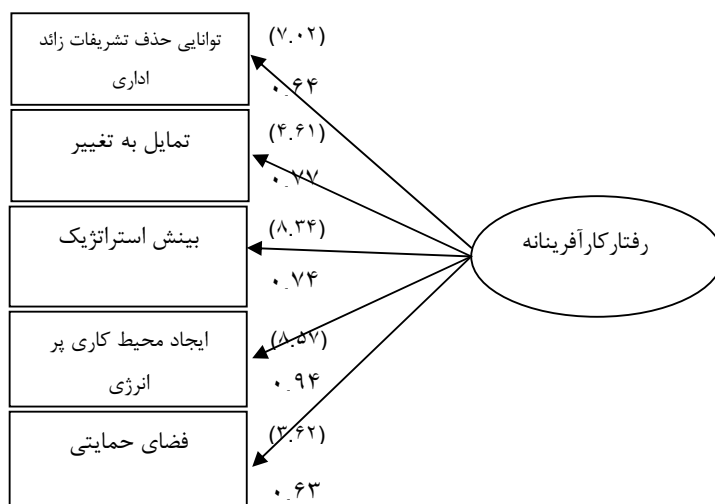
^۶ Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)



$\chi^2 = 107.67$ DF = 106 p - Value = 0.51816 RMSEA = 0.023 AGFI = 96
GFI = 96 Chi-square/df = 0.9877

شکل شماره ی دو - مدل اندازه گیری مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه مدیران دانشگاه تهران (مدل استاندارد و اعداد معنی داری)

با نگاهی با نتایج خروجی لیزرل، نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری مدل مناسبی است چون که آزمون χ^2 برابر با ۰/۹۸۷۷ و RMSEA برابر ۰/۰۲۳ و می‌باشد. لذا شاخص‌های به درستی رفتار کارآفرینانه را تبیین می‌کنند و چون که مقدار t بزرگتر ۱/۹۶ رابطه بین شاخص‌ها و مؤلفه‌ها معنادار است. در مرتبه دوم بجای ارتباط میان شاخص‌ها و رفتار کارآفرینانه ارتباط میان مؤلفه‌ها با رفتار کارآفرینانه سنجیده می‌شود



شکل شماره ی سه - مدل اندازه گیری رفتار کارآفرینانه مدیران دانشگاه تهران (مدل استاندارد و معنی داری)

$$\chi^2 = ۱۲۰/۴۳ \quad df = ۹۹ \quad p_value = ۰/۰۵۱۸۱۶ \quad RSMEA = ۰/۰۲۱ \quad AGFI = ۹۶$$

$$GFI = ۹۶ \quad Chi-square/df = ۰/۸۲۲۴$$

چون مقدار نسبت کای- دو بر درجه آزادی برابر ۰.۹۸ و کوچک‌تر از مقدار ۳ و مقدار RMSEA نیز برابر با ۰.۰۲۳ و کوچک‌تر از ۰.۰۸ و مقدار GFI و AGFI برابر با ۰/۹۶ و بزرگ‌تر از ۰/۸ می‌باشد، برازش مدل رفتار کارآفرینانه:مدل از نظر شاخص‌های تناسب در وضعیت مناسبی به سر می‌برد:

بنابراین در بین مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه به ترتیب ایجاد محیط کاری پر انرژی، تغییر رفتار کارکنان، بینش استراتژیک، محیط حمایتی و کاهش کاغذبازی دارای بیشترین درصد تبیین و همبستگی می‌باشند. چون که مقدار t همه مؤلفه‌ها بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد لذا سنجش رفتار کارآفرینانه به درستی صورت گرفته است، که این نتایج منطبق با نتایج تحقیقات زیر می‌باشد، بینش چشم‌انداز استراتژیک و رفتار کارآفرینانه مدیران میانی رابطه وجود دارد (پیرس و همکاران، ۱۹۹۷؛ کوراتکو و همکاران، ۱۹۹۰؛ فیلی پیدو و همکاران، ۲۰۰۴؛ تامیلز؛ ۱۹۹۰)^۱ بین محیط حمایتی و رفتار کارآفرینانه مدیران میانی رابطه وجود دارد (مایر، ۲۰۰۲؛ زامپتاکیس و موستاکیس، ۲۰۰۷؛ کوراتکو؛ ۲۰۰۴ و لیتونن^۲، ۲۰۰۳) بین ایجاد، محیط کاری پر انرژی و رفتار کارآفرینانه مدیران میانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (zampetakis, & Moustakis, 2007)، بین گرایش به تغییر و رفتار کارآفرینانه مدیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (zampetakis, & Moustakis, 2007).

نتایج و پیشنهادات:

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد (جدول شماره ۲) بین مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه همبستگی مثبت و معنا داری وجود دارد، که بیشترین همبستگی بین بینش استراتژیک و ایجاد محیط کاری پر انرژی (۰/۹۵) می‌باشد و کمترین همبستگی بین تمایل به تغییر و فضای حمایتی می‌باشد (۰/۴۳) و با توجه به اینکه مقدار t بیش از ۱/۹۶ بوده و میانگین مؤلفه‌ها و شاخص‌های رفتار کارآفرینانه بیشتر از ۳ می‌باشد، براساس جدول شماره ۳ گرایش به تغییر دارای بیشترین میانگین (۴/۱۱) بوده و مقدار $t = ۱۷/۸۷$ و بزرگتر از ۱/۹۶ بوده و می‌توان دریافت که مدیران میانی دانشگاه تهران تمایل به تغییر در سازمان دارند و همچنین میانگین مؤلفه‌های کاهش تشریفات زائد اداری (۳/۹۴)، بینش استراتژی (۳/۸۲)، فضای حمایتی (۳/۵۸)، بوده و مقدار t نیز برای این مؤلفه بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد، نتیجه می‌گیریم که مدیران میانی در دانشگاه تهران در ایجاد فضای حمایت سازمانی و تحرک و پویایی محیط سازمان و کاهش تشریفات

^۱ Pearce & et al, Kuratko et al, Philippidou et al, Themelis

^۲ Mair, Zampetakis & Moustakis, Littunen, Kuratko & al et

زائد اداری و بروکراسی تلاش می‌نمایند و از شاخص‌ها، شاخص بهبود عملکرد با ۴/۱۴ دارای بیشترین میانگین بوده که بیانگر این است مدیران میانی دانشگاه علاقه مند به بهبود عملکرد در سازمان می‌باشند با توجه به نتایج تحقیق (جدول شماره ۳) میانگین کلیه شاخص‌ها بالاتر میانگین متوسط (۳) می‌باشد، نتایج خروجی لیزرل (شکل ۳) نشان می‌دهد که ایجاد محیط کاری پر انرژی ۹۶ درصد، تمایل به تغییر ۷۷ درصد، بینش استراتژیک ۷۴ درصد، توانای کاهش تشریفات زائد اداری ۶۴ درصد فضای حمایتی ۶۳ درصد رفتار کارآفرینانه مدیران را تبیین می‌کند.

با توجه به نتایج فوق لذا رفتار کارآفرینانه مدیران دانشگاه تهران در وضعیت مناسبی قرار دارد، از آنجاییکه که این پژوهش با تکیه بر گزارش در مدیران میانی دانشگاه صورت گرفت علاوه بر آن داده‌ها به صورت مقطعی که لازم است تحقیقات آینده در رده کارکنان و مدیران عالی دانشگاه تهران و دانشگاه‌های کشور صورت پذیرد و در مقاطع مختلف به آزمون فرضیه‌ها و مؤلفه‌های کارآفرینی پرداخته شود، نتایج این تحقیق اعتبار سازه را برای بررسی رفتار کارآفرینانه تایید نموده لذا می‌توان از این ساز برای تحقیقات در جوامع دیگر استفاده نمود و برای عمومیت بخشیدن به آن لازم است این تحقیق در نمونه‌های دیگر اجرا گردد و چون این تحقیق به صورت مقطعی بوده برای عمومیت بخشیدن به آن باید در مقاطع مختلف این تحقیق تکرار گردد، این در سطح دانشگاه‌های تهران و کشور نیز انجام گیرد، با توجه به رتبه بندی فریدمن برای بهبود وضعیت رفتار کارآفرینانه باید به ترتیب نسبت به بهبود محیط حمایتی، بینش استراتژیک و کاهش کاغذبازی اقدام نمود و چون ایجاد فضای کارگروهی در سازمان و انجام کارها به شیوه جدید بیشترین همبستگی را با رفتار کارآفرینانه دارا می‌باشد نسبت به بهبود این شاخص‌ها در دانشگاه از سوی مدیران عالی اقدام گردد.

منابع و مأخذ

-Barani, Sh. Zarafshani, K. delangizan, s. Hosseinilordegani, M.(2010), Impact of entrepreneurship education on entrepreneurial behavior, students of payam-e Noor University in Kermanshah: Structural equation modeling approach , Journal of Research and Planning in Higher Education . (In Persian).

- Jafarzadeh, M. Bazargan, A.(2004), Analysis of factors influencing entrepreneurial Graduates, university of tehran, Culture, Management, No. VII. (In Persian).
- Jahangiri, A. & Kalantari Saghafi, R.(2008) , examining evaluation of entrepreneurial managers, Case Study : Telecommunication Company Entrepreneurship Development, First year, Number One. (In Persian).
- Sadeghi Ghazanfari, A. Abdullahi, A. (2006) , Efficacy of entrepreneurial behavior the first National Conference on Entrepreneurship, Creativity future organizations. (in Persian).
- Barringer, B. R. & Bluedorn, A. C. (1999), Corporate Entrepreneurship and strategic management. Strategic Management Journal, Vol 20, 5, 421-444.
- Baum, R., Locke, E., Kirkpatrick, S. , (1998), "A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms", Journal of Applied Psychology, Vol. 83 No.1, pp.43-54.
- Bird, B., & Schjoedt, L., (2009). Entrepreneurial behavior: Its nature, scope, recent research, and agenda for future research. In A. L . Borins, S., (2002), "Leadership and innovation in the public sector", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 28 No.3, pp.467-76.
- Brazeal, D. & Herbert ,T. (1999) The Genesis of Entrepreneurship. Entrepreneurship: Theory & Practice. 29-34.
- Bryat, C., Julien, P.A. (2000), "Defining the field of research in entrepreneurship", Journal of Business Venturing, Vol. 16 pp.165-80.
- Clark, B. R. (2004); "The Entrepreneurship University Demand and Response: Theory and Practice"; Tertiary Education Management, Vol.22.
- Cornwall JR, Perlman B. Organizational entrepreneurship. Illinois: Irwin Homewood, IL; 1990.
- Covin JG, Miles MP. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. Entrep Theory Pract.1999;23(3):47-64.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial Strategy Making & Firm Performance: Test of Contingency & Configurational Models. Strategic Management Journal No.18 , 677-695.

- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial Strategy Making & Firm Performance: Test of Contingency & Configurational Models. *Strategic Management Journal* No.18 , 677-695.
- Duncan, W. J.; Ginter, P. M.; Rucks, A. C.; Jacobs, T. D. (1988). Intrapreneuring and the reinvention of the corporation. *Business Horizons* 31(3) , 16-21.
- Duygulu , E., & Kurgun, O. A. (2009). The effect of managerial entrepreneurship behavior on employee satisfaction: Hospitality managers' dilemma. *African Journal of Business Management*, 3(11), 715-726.
- Echols E.A., Neck P.C. (1998). "The Impact of Behaviors and Structure on Corporate Entrepreneurial Success", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 13, 38-46.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986), "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 pp.500-7.
- Eskildsen, J.K., Christensen, K., Jull, H.J. (2004), "Public versus private sector excellence", *The TQM Magazine*, Vol. 16 No.1, pp.50-6.
- Gibb, A., Ritchie, J. (1982) *Understanding the Process of Starting Small Businesses*. *International Small Business Journal*, 1: 26-45.
- Gumusluoglu, Lale & Ilsev , Arzu.(2009). "Transformational leadership , creativity , and organizational innovation". *Journal of Business Research*, NO. 62,PP. 461-473.
- GUTH, William and GINSBERG, Ari (1990): "Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 11, 297-308;
- Hisrich, R. D. & Peters, M. P. 2002, *Entrepreneurship*, 5e. Sydney: McGraw-Hill/Irwin.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1993). An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship - Process. *Baylor University* , 29-37.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D., Zahra, S.A. (2002), "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale", *Journal of Business Venturing*, Vol. 17 pp.253-73.

- Hooman, H. A. (2005). Structural equation modeling with lisrel application. SAMT Press, (in Persian).
- Koellinger, Philipp, Maria Minniti and Christian Schade, ““I think I can, I think, I can””:
- Kuratko DF, Ireland RD, Covin JG, Hornsby JS. A model of middle-level managers’ entrepreneurial behavior. *Entrep Theory Pract.* 2005;29(6):699-716.
- Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Hornsby, J.S. (2004), "Corporate entrepreneurship behaviour among managers: a review of theory research and practice", *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 7 pp.7-45.
- Lin , W. B. (2008) “The effect of knowledge sharing model” pp 1508-1521, available at: www.sciencedirect.com/.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation resarch: Operationalizing and measuring a key strategicdecision making process. *Journal of Management* 26 , 1055-85.
- Mair, J. (2002), "Entrepreneurial behavior in a large traditional firm: exploring key drivers", research paper no. 466, IESE, University of Navarra, Barcelona.
- Mair, J. (2005). Entrepreneurial behavior in a large traditional firm:Exploring key drivers. *Corporate entrepreneurship and venturing*, 49-72.
- Mair, J. Marti, I. (2006) Social entrepreneurship research: A source ofexplanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41, 36–44.
- Mc Mullen, J., & Shephered, D. (2006). Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1) , pp. 132-152.
- Morse, C. W. (1986). The delusion of intrapreneurship. *Long Range Planning* , 92-95.
- Nielsen, R. P., M. P. Peters, and R. D. Hisrich. 'Intrapreneurship strategy for internal markets- corporate, non-profit and government institution cases', *Strategic Management Journal*, 6(2), 1985, pp. 181-189.
- Pearce, J.A., Kramer, T.R., Robbins, K.D. (1997), "Effects of managers entrepreneurial behaviour on subordinates", *Journal of Business Venturing*, Vol. 12 pp.147-60.

- Pinchot, G. *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, Harper & Row, New York, 1985.
- Rauch, A.J., Frese, M. (2007) Born to be an entrepreneur? Revisiting the personality approach to entrepreneurship. *The psychology of entrepreneurship. The organizational frontiers*, 41-65.
- Saljuqi, Mohammad, (2005) , entrepreneurship and project Kerman Cultural Services. *Entrepreneurial Behaviour & Research*, (15), 595-618. (in Persian).
- Scheiner, C.W. (2009) Fundamental Determinants of Entrepreneurial Behaviour. *Gabler*, 7-9.
- Seydjavady, Seyed Reza (2004). *Rftarsazmany management .negahe danesh*. (in Persian).
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217–226.
- Shane, S. (2004a). *Academic Entrepreneurship: University Spinoffs and Wealth Creation*, Cheltenham, UK and Northampton, MA.: Elgar.
- Sharma, P., & Chrisman, S. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3) , 11-27.
- Shepherd D., Covin G.F., Kuratko F.D. (2008). "Project Failure from Corporate Entrepreneurship: Managing the Grief Process", *Journal of Business Venturing*, Vol. xxx-xxx, 1-16, (Elsevier Science Direct)
- Shepherd, D; Covin, G.F; Kuratko F.D. (2008). Project Failure from Corporate Entrepreneurship: Managing the Grief Process, *Journal of Business Venturing*, 24(6): 588-600.
- Timmons, J.A. & Spinelli, S. 2004 *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. 6th ed. New York: Irwin.
- Wollmann, H. (2003), "Evaluation in public sector reform: towards a third wave of evaluation?", in Wollmann, H. (Eds), *Evaluation in Public Sector Reform: Concepts and Practice in International Perspective*, Edward Edgar Publishing, Cheltenham, .
- Woollard, David. Zhang, Michael & Jones, Oswald. (2007) . "CREATING Entrepreneurial university: Insights from a new university business school". *Institute for small Business & Entrepreneurship*, NO.7-9, PP.1-20.

- Zahra, S., Dess, G.G. (2001) Entrepreneurship as a field of research: Encouraging dialogue and debate. *Academy of Management Review*, 26(1), 8-20.
- ZAHRA, Shaker (1993): "A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: A critique and extension". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (Summer), 5-21.
- Zampetakis, L. A., Kafetsios, K., Bouranta, N., Dewett, T., Moustakis, V. S.(2009) On the relationship between emotional intelligence and entrepreneurial attitudes and intentions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 15 Iss: 6, pp.595 - 618
- Zampetakis, L. A., and Moustakis, V. (2007) "Fostering corporate entrepreneurship through internal marketing: Implications for change in the public sector". *International journal of innovation and management*, vol, no. 4.
- Zampetakis, L. A., and Moustakis, V. (2007); entrepreneurial behavior in the Greek public sector, *International journal of entrepreneurial Behavior & Research*, 13(1):19-38.
- Zeppou, M., Sotirakou, T. (2003), "The STAIR model: a comprehensive approach for managing and measuring government performance in the post-modern era", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 16 No.4, pp.320-32.