

عوامل مؤثر بر گرایش به کارآفرینی در بانک‌های خصوصی ایران

حسن درویش *

سید مهدی الوانی **

جمشید صالحی صدقیانی ***

حسن عباس زاده ****

چکیده

در دنیای امروز، کارآفرینی و گرایش به آن نقش مهمی را در بقا و توسعه سازمان‌ها در محیط‌های متلاطم و پویا ایفا می‌کند. امروزه توسعه گرایش به کارآفرینی به منظور تقویت نوآوری، ابتکارعمل و مخاطره پذیری در سازمانها از جمله مباحث مورد توجه در ادبیات مدیریت است؛ در خصوص ابعاد و مولفه‌های گرایش به کارآفرینی^۱ نظیر نوآوری، ابتکارعمل و مخاطره پذیری پژوهش‌های

* عضو هیئت علمی و مدیر گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور

** دکتری مدیریت و استاد دانشگاه

*** استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی

**** دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور

متعددی انجام شده است اما عوامل سازمانی مناسب می‌تواند نقش تعیین کننده‌ای در توسعه گرایش به کارآفرینی داشته باشد. هدف این مقاله بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی کشور می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش ۱۲۰۰ نفر از کارکنان بانک‌های خصوصی در شهر تهران بوده است. به منظور گردآوری داده‌ها، پرسشنامه پژوهش به ۳۵۰ نفر از کارکنان به صورت تصادفی ارائه شد که از این تعداد ۲۸۴ پرسشنامه برگشت داده شد و این تعداد در تجزیه و تحلیل آماری (که از طریق SPSS و لیزرل انجام شد) مورد استفاده قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد که حمایت مدیریت عالی و سیستم پاداش کارآمد بیشترین نقش را در توسعه گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی کشور داشته و عواملی نظیر برقراری روابط سازنده بین سازمانی، عدم تمرکز و رسمیت در مرحله بعدی می‌تواند گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی کشور را تقویت کند. واژگان کلیدی: گرایش به کارآفرینی، عوامل سازمانی، بانک‌های خصوصی

مقدمه

امروزه به دلیل اهمیت و جایگاه نظام بانکداری در توسعه کشورها و همچنین اهمیت روزافزون سه انقلاب "کارآفرینی"، "دیجیتال" و "اینترنت"، نظام بانکی کشور ملزم به پذیرش و اعمال آن تغییرات در الگوهای خدمات رسانی خود می‌باشد (هیل، ۲۰۰۳: ۳۸)^۲ گرایش به کارآفرینی به عنوان نگرش راهبردی سازمان تعریف می‌شود که گرایش رقابتی سازمان^۳ را نشان می‌دهد. یک نگرش استراتژیک سازمان می‌تواند طیفی از محافظه کاری تا گرایش به کارآفرینی قرار گیرد سازمانهایی که در طیف کارآفرینی قرار دارند مخاطره پذیر و نوآور بوده و به طور فعال عمل می‌کنند (Milles & Covin, 2002) بر عکس سازمان‌های محافظه کار، سازمان‌هایی هستند که مخاطره‌ها را به حداقل می‌رسانند، نوآور نیستند و به طور مبتکرانه و پیشتاز عمل نمی‌کنند (Covin and Slevin, 1991) این گونه سازمان‌ها

1- Internet, Dijital and Entrepreneurship Revolutions

2- Hill, 2003, p.38

3- Firm competitive orientation

شبيه به سازمان‌های انطباقی^۱ (Mintzberg,1993) و سازمان‌های با راهبرد تدافعی^۲ (Lober,2001) هستند. ابعاد گرایش به کارآفرینی ۵ از طریق مخاطره پذیری، نوآوری و ابتکار عمل یا پیشتازی شناخته می‌شوند (Patrick & Davis,2010) بنابراین استراتژی کارآفرینی از طریق توجه به ابعاد نوآور بودن، مخاطره پذیری و ابتکار عمل محقق می‌شود.

از آنجایی که صنعت خدمات بانکی از دهه ۱۹۹۰ با تحولات شگرفی مواجه بوده است. بنابراین در سال‌های اخیر سرعت این تغییرات همراه با توسعه امکانات ارتباطی، جهانی شدن^۳، مقررات زدایی^۴، پیشرفت‌های فن آوری و بخصوص گسترش فن‌آوریهای پیشرفته اطلاعاتی و ارتباطی افزایش چشمگیری داشته است (Knight,2000, p.13). با وجود این، خدمات ارائه شده توسط نظام بانکی کشور از تنوع، کیفیت و سرعت^۵ لازم برخوردار نیست. بمنظور برطرف کردن مسایل و چالش‌های نظام بانکی کشور، ایجاد بسترها و زمینه‌های مناسب جهت افزایش گرایش به کارآفرینی^۶ می‌تواند الگویی اثربخش جهت حصول به اهداف نوآوری، ابتکار عمل و ارائه محصولات و فرآیندهای کاری جدید و در نهایت بهبود کیفیت خدمات رسانی محسوب شود. از این رو به دلیل این که بانک‌های خصوصی به دنبال کسب سودآوری، جذب مشتریان بیشتر، تأمین رضایت سهامداران و سپرده گذاران می‌باشند در این راستا اقداماتی را جهت توسعه خلاقیت و نوآوری به منظور ارائه محصولات جدید با کیفیت بالا و در حداقل زمان ممکن به عمل می‌آورند. بنابراین، عوامل مؤثر بر گرایش به کارآفرینی می‌تواند دیدگاه مدیران بانک‌ها را نسبت به موضوع کارآفرینی وسیع نماید تا آنان با فراهم ساختن زیرساخت‌ها عوامل مناسب تقویت کننده مخاطره پذیری، ابتکار عمل و نوآوری، شرایط لازم را برای ورود سازنده و اثربخش فرآیند کارآفرینی و عملیاتی نمودن آن و نیز بروز خلاقیت

1- Adaptive organizations
2- Defender firms
3- Entrepreneurial Orientation(EO)
4- Globalization
5- Deregulation
6- Diversity, quality and speed
6- Entrepreneurial orientation

و نوآوری در خدمات بانکی فراهم نمایند. بنابراین سؤال اصلی تحقیق این است که عوامل مؤثر بر گرایش به کارآفرینی در بانک‌های خصوصی کدام‌اند و نتیجه تحقیق به مدیران بانک‌ها کمک خواهد کرد تا شرایط مناسبی را به منظور بهبود وضعیت گرایش به کارآفرینی فراهم نمایند.

چارچوب نظری و مدل مفهومی تحقیق

گرایش به کارآفرینی چارچوب مفیدی را جهت فهم فرایندها و فعالیت‌های درون کارآفرینی سازمان فراهم کرده و نوعی گرایش راهبردی را به سازمان القا می‌کند (Zahra & Dess, 2010). در سال‌های اخیر مفهوم کارآفرینی از سطح فردی به سطح سازمانی منتقل شده و رایج‌ترین مفهوم که در تجزیه و تحلیل کارآفرینی سطح سازمان مورد استفاده قرار گرفته است، گرایش به کارآفرینی می‌باشد. یکی از دیدگاه‌های مهم که فرایند کارآفرینی را به استراتژیهای سازمان پیوند می‌دهد گرایش به کارآفرینی است (Covin & Slevin, 1991) براساس این دیدگاه، هر سازمانی می‌تواند در طیفی از منفعل یا محافظه کار^۱ تا فعال و مؤثر یا کارآفرین^۲ قرار گیرد (Miller & Friesen, 2008, p.23). زمانی که سازمان فعال است در راهبردهای سازمانی‌اش، نوآوری، ابتکار عمل و پیشتازی، و نیز مخاطره‌پذیری را در نظر می‌گیرد و در مقایسه با سازمانهای منفعل بر شناسایی، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها تاکید بیشتری می‌کند (Lumpkin & Dess, 2001). گرایش به کارآفرینی شامل فرآیندها، اقدامات و تصمیماتی می‌باشد که منجر به ورود به کسب و کار جدید می‌شود که با مجموعه‌ای از ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌ها، باورها و طرزتلقی‌های افراد مرتبط است و تاثیر زیادی بر افزایش انگیزش افراد در فرآیند کارآفرینی دارد (Dess and Lumpkin, 2005, p.21). میلر (۱۹۸۳) معتقد است سازمان‌هایی که گرایش به کارآفرینی دارند دارای ویژگی‌هایی نظیر نوآوری در بازار و محصول، مخاطره‌پذیری و ابتکار عمل می‌باشند که این امر نقش اصلی را در کسب جایگاه راهبردی سازمان در محیط رقابتی ایفا می‌کند. از نظر

1 - Passive or conservative

2- Aggressive or entrepreneurial

کوبین و سلوین گرایش به کارآفرینی به وضعیت راهبردی و قابلیت سازمانی اشاره دارد که بر نوآور بودن، ابتکار عمل داشتن و مخاطره پذیری متمرکز است (Covin & Miles, 2009). نوآور بودن؛ در حل مسایل بخصوص زمانی که فن‌آوری‌های جدید اطلاعاتی و ارتباطی و سیستم‌های نوین کاری در اداره امور سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود. هم‌چنین به گرایش سازمان‌ها جهت تحقیق و بررسی، حمایت از ایده‌های جدید و جدا از اقدامات از قبل تعیین شده اشاره دارد (Morris, 2008, p. 14). ابتکار عمل داشتن؛ به پیش‌بینی نیازها، فرصت‌ها و تغییرات آینده محیطی و به کارگیری شیوه‌ها و تکنیک‌های جدید جهت پاسخ‌گویی و بهره‌برداری از آنها اشاره دارد. مخاطره پذیر بودن؛ تمایل به سرمایه‌گذاری در پروژه‌هایی می‌باشد (Lee & Peterson, 2000, p. 46) که پیامدها یا سود در سطح بالا و شکست‌های بزرگ به همراه دارد و علاقه‌مندی به پذیرش مخاطره، به عنوان پیش‌زمینه‌های لازم جهت موفقیت در عرصه رقابت جهانی محسوب می‌شود (Covin, Green & Slevin, 2006). همچنین هر کدام از ابعاد سه‌گانه گرایش به کارآفرینی شامل نوآور بودن، مخاطره پذیری و ابتکار عمل دارای مؤلفه‌هایی است که در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. گرایش به کارآفرینی

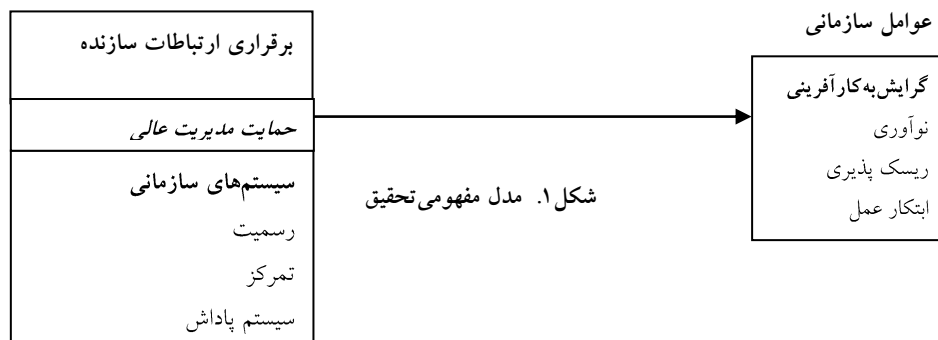
نوآور بودن	ابتکار عمل داشتن	ریسک پذیری
خطوط تولید جدید ^۱	پذیرش تکنیک‌های جدید	وام گرفتن کردن بسیار زیاد ^۲
تغییرات در محصول ^۳	نگرش رقابتی ^۴ و جسور بودن در محیط رقابتی	درآمد ناشناخته بازار
رهبری تحقیق و توسعه	تصمیم‌گیری خلاق و هوشمندانه	پذیرفتن ریسک پروژه‌ها

منبع: (کوبین و سلوین، ۱۹۹۱)

به منظور دستیابی به مدل مفهومی تحقیق، مدل عوامل مؤثر بر گرایش به کارآفرینی کوراتکو، هورنزی، آیرلند و نیز جورسکی و کوهلی نظیر عوامل حمایت مدیریت عالی، برقراری ارتباطات سازنده بین واحدهای سازمانی و

1- New product lines
2- Borrowing heavily
3- Product modification
4- Competitive posture
5- Boldness

سیستم‌های سازمانی نظیر میزان رسمیت، تمرکز و سیستم پاداش به عنوان متغیرهای مستقل تأثیرگذار بر گرایش به کارآفرینی و نیز ابعاد گرایش به کارآفرینی کوین و سلوین (نوآور و ریسک پذیر بودن و ابتکار عمل داشتن) به عنوان متغیر وابسته در مدل مفهومی تحقیق پس از کسب نظر خبرگان که متشکل از اساتید دانشگاهی و مدیران عالی بانک‌ها که از موضوع کارآفرینی مطلع بودند، انتخاب و بر این اساس، مدل مفهومی تحقیق به شرح ذیل ارائه شده است:



پیشینه تحقیق

دانیل تی هالت و همکارانش^۱ در تحقیقی تحت عنوان عوامل و نتایج کارآفرینی سازمانی در نیروی هوایی آمریکا در سال ۲۰۰۸، به بررسی عوامل مؤثر بر گرایش به کارآفرینی و نتایج حاصل از آن پرداخته‌اند. محققین با توجه به تحقیقات انجام شده طی سال‌های اخیر در زمینه کارآفرینی سازمانی توسط صاحب‌نظران این رشته از جمله کوراتکو، هورنزی، آیرلند و نیز جورسکی و کوهلی عوامل سازمانی مؤثر بر گرایش به کارآفرینی را شامل پنج عامل: استفاده مناسب از سیستم پاداش، حمایت مدیریت عالی، دسترسی به منابع، ساختار سازمانی حمایت‌کننده و مخاطره‌پذیری دانسته و به بررسی تأثیر این پنج عامل بر گرایش به کارآفرینی پرداخته‌اند (Holt, 2007). هم‌چنین هورنزی، کوراتکو، شفرد^۲ در تحقیقی تحت عنوان "اعمال کارآفرینانه مدیران سازمان"، به بررسی نقش مدیران سطوح مختلف سازمان

1- Daniel T. Holt

2- Horonsby, Kuratki, Shephered

در اجرای راهبردی کارآفرینی سازمانی پرداخته‌اند و نتایج تحقیق حاکی از آن بود که مدیران در سطوح مختلف، نقش‌های متفاوتی را در ایجاد ساختاری که بتوان در آن ایده‌های کارآفرینانه را اجراء کرد، دارند و در مقایسه با یکدیگر، مدیران ارشد دارای قدرت ساختاری بیشتری برای پیاده‌سازی ایده‌های کارآفرینانه نسبت به مدیران عملیاتی هستند. هم‌چنین مشخص شد که ارتباط معنی‌داری بین حمایت مدیریت عالی، آزادی عمل و تعداد ایده‌های اجراء شده وجود داشته و تأیید می‌کنند که مدیران با سطح سازمانی بالاتر، قادر به جلب حمایت مدیران ارشد و دارای آزادی عمل بیشتری نسبت به مدیران سطوح پایین‌تر هستند. براساس یافته‌های این تحقیق، داشتن آزادی عمل در سطوح مدیریتی ارشد و میانی موجب افزایش اجراء ایده‌های کارآفرینانه می‌شود در حالی که در سطوح مدیریت عملیاتی تأثیری بر تقویت گرایش به کارآفرینی ندارد (Hornsby, Kuratko, Shepherd, 2009, p.243).

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها بر اساس مدل مفهومی تحقیق برگرفته از منابع علمی معتبر شکل گرفته‌اند. بر این اساس فرضیه‌های تحقیق به شرح ذیل ارائه می‌شود:

فرضیه اصلی

بین عوامل سازمانی و گرایش به کارآفرینی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی

۱. بین "حمایت مدیریت عالی" و "نوآور بودن" ارتباط معناداری وجود دارد.
۲. بین "برقراری روابط سازنده بین واحد سازمانی" و "نوآور بودن" ارتباط معناداری وجود دارد.
۳. بین "عدم تمرکز" و "نوآور بودن" ارتباط معناداری وجود دارد.
۴. بین "عدم رسمیت" و "نوآور بودن" ارتباط معناداری وجود دارد.
۵. بین "سیستم پاداش" و "نوآور بودن" ارتباط معناداری وجود دارد.

۶. بین "حمایت مدیریت عالی" و "ریسک پذیری" ارتباط معناداری وجود دارد.
۷. بین "برقراری روابط سازنده بین واحد سازمانی" و "ریسک پذیری" ارتباط معناداری وجود دارد.
۸. بین "عدم تمرکز" و "ریسک پذیری" ارتباط معناداری وجود دارد.
۹. بین "عدم رسمیت" و "ریسک پذیری" ارتباط معناداری وجود دارد.
۱۰. بین "سیستم پاداش" و "ریسک پذیری" ارتباط معناداری وجود دارد.
۱۱. بین "حمایت مدیریت عالی" و "ابتکار عمل داشتن" ارتباط معناداری وجود دارد.
۱۲. بین "برقراری روابط سازنده بین واحد سازمانی" و "ابتکار عمل داشتن" ارتباط معناداری وجود دارد.
۱۳. بین "عدم تمرکز" و "ابتکار عمل داشتن" ارتباط معناداری وجود دارد.
۱۴. بین "عدم رسمیت" و "ابتکار عمل داشتن" ارتباط معناداری وجود دارد.
۱۵. بین "سیستم پاداش" و "ابتکار عمل داشتن" ارتباط معناداری وجود دارد.

روش شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای و کاربردی و نیز به لحاظ شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات، توصیفی تحلیلی و از نوع همبستگی است. مبانی نظری و پیشینه تحقیق با استفاده از منابع کتابخانه‌ای، پایگاه‌های اطلاع رسانی و مراجعه به متخصصان و خبرگان، تدوین شده و بر این اساس الگوی عوامل سازمانی کوراتکو، هورنزی، آیرلند، جورسکی و کوهلی و نیز گرایش به کارآفرینی کوین و اسلویین به عنوان مبنای نظری تحقیق انتخاب گردید. جامعه آماری این پژوهش ۱۲۰۰ نفر از کارکنان بانک‌های خصوصی (اقتصاد نوین، پارسیان، سامان، پاسارگاد، سرمایه و کارآفرین) در شهر تهران بوده است. به منظور گردآوری داده‌ها، پرسشنامه پژوهش (ابزار گردآوری داده‌ها) به ۳۵۰ نفر از کارکنان به صورت تصادفی ارائه شد که از این تعداد ۲۸۴ پرسشنامه برگشت داده شد و این تعداد در تجزیه و تحلیل آماری مورد استفاده قرار گرفت. سؤالات تخصصی در خصوص ابعاد عوامل سازمانی و

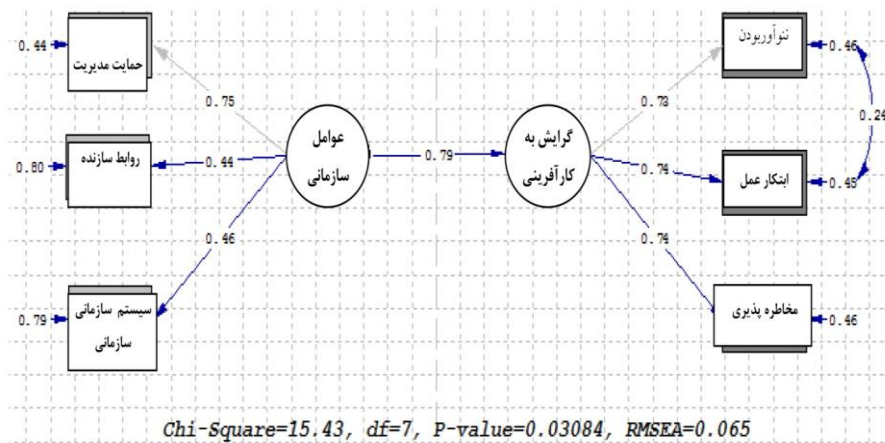
تأثیر آن بر گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی کشور بوده و به طور متوسط برای هر بعد، ۳ سوال (در مجموع ۳۵ سوال) طراحی شد. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ $0.87/6$ درصد شد و این عدد نشان دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها به طور عمده از روش‌های توصیفی و تحلیل آماری به ویژه روش تحلیل همبستگی استفاده شد و با توجه به این که آزمون فرضیه‌ها عمدتاً مستلزم تحلیل همبستگی است و متغیرهای مورد بررسی کیفی بوده، برای آزمون فرضیه‌ها از روش ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد. برای طراحی پرسشنامه این پژوهش، از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده گردید.

به منظور تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر سازه یا متغیر مکنون، از ابزار تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود. هم‌چنین در این بخش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی معادلات اندازه‌گیری شده مربوط به هر سازه (متغیر مکنون) استخراج و تفسیر شدند. با توجه به نتایج به دست آمده، تمامی بارهای عاملی مرتبط با سازه‌های مدیریت عالی، پویایی بین واحدهای سازمانی و سیستم‌های سازمانی مربوط به متغیر عوامل سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار می‌باشد. هم‌چنین با توجه به نتایج به دست آمده، تمامی بارهای عاملی مرتبط با سازه‌های نوآوری، ابتکار عمل و مخاطره‌پذیری مربوط به متغیر گرایش به کارآفرینی در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار می‌باشند. شاخص‌های به دست آمده ($P\text{-value} = 1.0000, RMSEA = 0.000$) نشان دهنده برازش مطلوب مدل اندازه‌گیری می‌باشد. یعنی تمامی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌هایی که برای سازه عوامل سازمانی تعریف شده، مناسب هستند و به لحاظ تجربی می‌توانند متغیر عوامل سازمانی را تبیین و اندازه‌گیری نمایند. با توجه به نتایج جدول، تمامی بارهای عاملی مرتبط با سازه عوامل سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار می‌باشند. با توجه به ضرایب تعیین (R^2) و هم‌چنین ضرایب استاندارد شده در می‌یابیم که متغیر آشکار

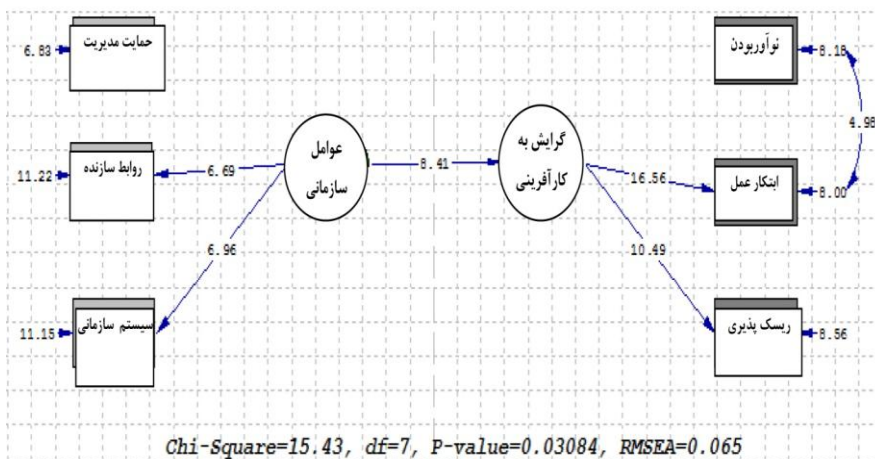
مدیریت عالی بیشترین نقش را در اندازه گیری عوامل سازمانی دارد و بیشترین بار عاملی (۰/۶۳) را نیز به خود اختصاص داده و سیستم‌های سازمانی و برقراری ارتباطات سازنده در اولویت‌های بعدی قرار دارند. شاخص‌های به دست آمده نشان دهنده برآزش مطلوب مدل اندازه گیری می‌باشد. یعنی تمامی مولفه‌ها و شاخص‌هایی که برای سازه گرایش به کارآفرینی تعریف شده مناسب هستند و به لحاظ تجربی می‌توانند متغیر گرایش به کارآفرینی را تبیین و اندازه گیری نمایند. با توجه به نتایج به دست آمده، تمامی بارهای عاملی مرتبط با سازه گرایش به کارآفرینی در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار می‌باشند. با توجه به ضرایب تعیین (R^2) و هم چنین ضرایب استاندارد شده در می‌یابیم که متغیر آشکار ابتکار عمل بیشترین نقش را در اندازه گیری سازه گرایش به کارآفرینی دارد و بیشترین بار عاملی (۰/۹۰) را نیز به خود اختصاص داده و متغیرهای نوآوری و ریسک پذیری در اولویت‌های بعدی قرار دارند.

بررسی و تجزیه و تحلیل الگوی پیشنهادی

چنان که قبل از این اشاره شد با توجه به مبانی نظری پژوهش، الگوی مفهومی نمودار شماره (۱) برای عوامل سازمانی و گرایش به کارآفرینی در نظر گرفته شد. به منظور دستیابی به الگوی بهتری برای نظام بانکی کشور از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد که در طی آن متغیرهایی در هم ادغام و در نهایت الگوی مفهومی به دست آمد و به منظور تأیید آن از تحلیل عاملی تاییدی با نرم افزار لیزرل استفاده شد. در این بخش، جهت محاسبه و سنجش برآزش مدل متغیر مستقل (عوامل سازمانی) و متغیر وابسته (گرایش به کارآفرینی) حضور دارند که در نمودار ۲ و ۳ به آنها اشاره شده است.



نمودار ۲. برازش بخش ساختاری مدل مفهومی پژوهش (استاندارد)



نمودار ۳. برازش بخش ساختاری مدل مفهومی پژوهش (معناداری)

$\frac{\chi^2}{df} = 2.204$, GFI = 0.98, RMSEA=0.065, CFI=0.99, AGFI=0.95, NFI=0.98, NNFI=0.97

از آنجایی که شاخص‌های برازش به دست آمده بالاتر از حد مجاز هستند، بنابراین مدل مفهومی از برازش مطلوبی برخوردار است؛ یعنی داده‌های جمع آوری شده به خوبی روابط بین مدل مفهومی را تبیین و نشان می‌دهند. تمامی بارهای عاملی به دست آمده در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی دار هستند. عوامل سازمانی اثر مثبت و معناداری بر گرایش به کارآفرینی دارد و در کل متغیر مستقل عوامل سازمانی ۶۷٪ از تغییرات متغیر مستقل گرایش به کارآفرینی را تبیین می‌کند و ۳۳٪ باقیمانده مربوط به عواملی است که در گرایش به کارآفرینی تاثیر گذار هستند ولی آنها را در این مدل لحاظ نکرده‌ایم.

یافته‌های تحقیق

نتایج پژوهش در دو بخش قابل ارائه است که در قسمت اول ویژگی‌های جامعه آماری مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته که نتایج آن به شرح ذیل می‌باشد:

۱. بررسی‌های به دست آمده حاکی از آن است که ۵۱٪ پاسخ دهندگان مدیران شعب و ۴۳٪ اعضای تیم مدیریت ارشد بودند. هم چنین اطلاعات جمع آوری شده نشان می‌دهد که اغلب پاسخ دهندگان قابلیت و توانایی لازم را جهت مدیریت شعب دارا بوده‌اند. به علاوه ۸۰٪ پاسخ دهندگان مرد و ۲۰٪ زن بودند. هم چنین اطلاعات به دست آمده نشان می‌دهد که ۹۶٪ پاسخ دهندگان دارای تحصیلات دانشگاهی می‌باشند که ۷۶٪ آنان دارای درجه لیسانس و ۵٪ دارای مدرک فوق لیسانس و دکتری هستند. بیش از نیمی از پاسخ دهندگان (۵۸٪) کمتر از ۱۰ سال تجربه دارند و ۴۱٪ بیش از ۱۰ سال تجربه در پست سازمانی خود دارند. این عامل می‌تواند نشان دهنده این واقعیت باشد که مدیران باید بتدریج از پست فعلی‌شان در بانک ارتقا داده شوند. هم چنین داده‌ها نشان می‌دهد که ۹٪ شعب کمتر از ۱۰۰۰ مشتری دارند در صورتی که ۵۲٪ پاسخ دهندگان مشتریانی از ۱۰۰۰ تا ۲۰۰۰ نفر داشته‌اند و ۲۵٪ شعب مشتریانی از ۲۰۰۰ تا ۳۰۰۰ و ۲٪ بیش از ۴۰۰ مشتری داشته‌اند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که خدمات ارائه شده توسط بانک‌ها، رضایت مشتریان را تامین کرده است. به

علاوه سه چهارم شعب (۷۷٪) تعداد کارکنان‌شان را از ۵ تا ۱۵ نفر اعلام داشته‌اند و ۲۲٪ بیش از ۶ کارمند داشته‌اند.

۲. برای بررسی نتایج جانبی پژوهش علاوه بر ضریب همبستگی اسپیرمن، از آزمون علامت (به جای آزمون دوجمله‌ای، به دلیل دقت بیشتر آزمون علامت) استفاده شد. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها، از آمار ناپارامتریک استفاده شده است. نتایج آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف (KS) بیانگر نرمال نبودن توزیع داده‌ها بوده، در نتیجه استفاده از آمار ناپارامتریک را توجیه می‌نماید.

جدول ۳. سطح معنی داری متغیرهای گرایش به کارآفرینی

ابتکار عمل یا پیشگامی	ریسک پذیری	نوآور بودن	آماره (KS)
۱/۶۷۰	۱/۱۸۳	۱/۷۰۴	
۰/۰۰۸	۰/۱۲۲	۰/۰۰۶	سطح معنی داری

جدول ۴. سطح معنی داری متغیرهای عوامل سازمانی

حمایت مدیریت عالی	برقراری روابط سازنده بین واحد سازمانی	عدم تمرکز	عدم رسمیت	سیستم پاداش	آماره (KS)
۱/۲۳۸	۱/۵۹۹	۱/۵۴۴	۲/۱۰۸	۲/۹۵۰	
۰۹۳/۰	۰/۰۱۲	۰/۰۱۷	۰۰۰	۰۰۰	سطح معنی داری

در جداول شماره ۳ و ۴، سطح معنی داری برای متغیرهای حمایت مدیریت عالی (۵ سوال)، برقراری روابط سازنده بین واحد سازمانی (۸ سوال)، عدم تمرکز (۳ سوال)، عدم رسمیت (۳ سوال) و سیستم پاداش (۳ سوال) کمتر از ۰,۰۵ است، لذا در سطح اطمینان ۹۵٪ ادعای نرمال بودن توزیع متغیر رد می‌شود؛ به عبارتی داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار نیستند. از آنجایی که هدف اصلی این تحقیق بررسی عوامل سازمانی اثرگذار بر گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی کشور بوده لذا به منظور بررسی رابطه عوامل سازمانی با گرایش به کارآفرینی از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شد. آزمون همبستگی اسپیرمن این امکان را فراهم می‌کند تا با لحاظ کردن سطح معناداری بتوان معنی دار بودن فرضیه‌ها را مورد بررسی قرار داد. فرضیه اصلی تحقیق "بین عوامل سازمانی و گرایش به کارآفرینی ارتباط معناداری وجود دارد."

که در جدول شماره ۵ آزمون همبستگی بین عوامل سازمانی و گرایش به کارآفرینی ارائه شده است.

جدول ۵. آزمون همبستگی اسپیرمن بین عوامل سازمانی و گرایش به کارآفرینی

متغیر	ضریب همبستگی	عدد معنی داری	رابطه معنی داری
عوامل سازمانی گرایش به کارآفرینی	۰/۳۲۷ (**)	۰/۰۰۲	وجود دارد

به علت اینکه عدد معناداری کوچکتر از ۰,۰۵ است فرض صفر رد و وجود همبستگی معناداری تأیید می شود. در سطح اطمینان ۹۹٪ می توان نتیجه گرفت که چون سطح معنی داری ۰/۰۰۲ از میزان خطا ۰/۰۵ کمتر است لذا فرض H_0 مبنی بر عدم وجود رابطه معناداری بین عوامل سازمانی و گرایش به کارآفرینی، در سازمان رد می شود و فرض H_1 یا وجود رابطه معنی داری بین عوامل سازمانی و گرایش به کارآفرینی، پذیرفته می شود و میزان همبستگی آن ۰/۳۲۷ است. به طور خلاصه می توان گفت:

همبستگی (اسپیرمن) فرضیه ها	میزان رابطه بدست آمده و وضعیت معناداری
فرضیه اصلی	۰/۳۲۷ معنادار در سطح ۰/۰۱
فرضیه فرعی ۱	۰/۲۷۳ معنادار سطح ۰/۰۱
فرضیه فرعی ۲	۰/۲۱۷ معنادار
فرضیه فرعی ۳	۰/۲۷۷ معنادار در سطح ۰/۰۱
فرضیه فرعی ۴	۰/۳۳۹ معنادار در سطح ۰/۰۱
فرضیه فرعی ۵	۰/۲۴۹ معنادار در سطح ۰/۰۵
فرضیه فرعی ۶	۰/۲۶۲ معنادار در سطح ۰/۰۵
فرضیه فرعی ۷	۰/۲۳۴ معنادار در سطح ۰/۰۵
فرضیه فرعی ۸	۰/۳۹۸ معنادار در سطح ۰/۰۱
فرضیه فرعی ۹	۰/۲۱۷ معنادار در سطح ۰/۰۵
فرضیه فرعی ۱۰	۰/۳۱۲ معنادار در سطح ۰/۰۱
فرضیه فرعی ۱۱	۰/۴۵۰ معنادار در سطح ۰/۰۱
فرضیه فرعی ۱۲	۰/۴۵۴ معنادار در سطح ۰/۰۱
فرضیه فرعی ۱۳	۰/۳۱۶ معنادار در سطح ۰/۰۱
فرضیه فرعی ۱۴	۰/۳۲۶ معنادار در سطح ۰/۰۱
فرضیه فرعی ۱۵	۰/۲۷۰ معنادار در سطح ۰/۰۱

بحث و نتیجه گیری

با توجه به مدل ارائه شده و معادلات ساختاری بین متغیرها و رابطه علی مشخص شده بین آنها می‌توان بیان کرد از آنجایی که بین عوامل سازمانی و گرایش به کارآفرینی رابطه علی وجود دارد، به منظور افزایش سطح گرایش به کارآفرینی می‌توان به عوامل سازمانی بخصوص حمایت مدیریت عالی به عنوان عاملی مهم توجه کرد. با توجه به فرضیات مطرح شده در تحقیق حاضر، به بررسی نتایج آن می‌پردازیم: فرضیه اصلی: "بین عوامل سازمانی و گرایش به کارآفرینی ارتباط معناداری وجود دارد." چنانکه پیش از این بیان شد این فرضیه در سطح اطمینان ۹۹٪ تأیید شد. در خصوص تفسیر نتیجه بدست آمده می‌توان گفت که از لحاظ نظری این نتیجه نیز قابل فرض و تأیید بود.

در میان عوامل سازمانی، مدیریت عالی بیشترین نقش را در تقویت گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی به خود اختصاص داده و سیستم‌های سازمانی و برقراری ارتباطات سازنده در اولویت‌های بعدی قرار دارند. هم چنین متغیر ابتکار عمل بیشترین نقش را در اندازه‌گیری سازه گرایش به کارآفرینی دارد و بیشترین بار عاملی را نیز به خود اختصاص داده است و متغیرهای نوآوری و مخاطره پذیری در اولویت‌های بعدی قرار دارند.

در خصوص وضعیت مخاطره پذیری مدیریت عالی، به دلیل اینکه در نظام بانکی کشور ارتباطات از طریق کانال‌های رسمی انجام می‌شود فرصت‌های کمتری برای فعالیت‌های خلاقانه فراهم می‌شود. افراد به طور طبیعی احساس می‌کنند که پاداش بر حسب میزان رعایت قوانین و مقررات و نه بر مبنای پذیرفتن مخاطره به دست می‌آید. به طور کلی مدیران بانک‌ها کمتر مخاطره پذیر هستند مخاطره پذیری به دلیل ارتباط آن با شکست تشویق نشده و غیر قابل قبول می‌باشد.

در مورد ارتباطات سازنده بین واحد سازمانی، ارتباطات رسمی بین واحد سازمانی در صنعت بانکداری بسیار قوی است و سبک مدیریتی به جای مشارکتی، بیشتر بوروکراتیک و سلسله مراتبی است. در بانک‌ها به جای روابط غیررسمی، ارتباطات رسمی بین واحدهای سازمان حاکم است. جمع‌آوری اطلاعات، به اشتراک گذاشتن

و استفاده از آن از طریق کانال‌های رسمی ارتباطات انجام می‌شود. ارتباطات به جای توسعه کارآفرینی سازمانی در بانک جهت انجام امور روزمره به کار گرفته می‌شود. هم چنین رسمی‌سازی و تمرکزگرایی از جمله ویژگی‌های اصلی ساختار سازمانی در بانک‌های کشور محسوب می‌شود. چنین ساختارهایی تبادل اطلاعات و ایده‌ها را ترغیب نمی‌کند و موانعی را در تقویت گرایش به کارآفرینی ایجاد می‌نماید. چنین ویژگی‌های سیستم سازمانی با گرایش به کارآفرینی سازگاری ندارد.

به طور سنتی، سیستم پاداش در بانک‌ها رابطه مستقیم کمی با رضایت مشتریان و عملکرد دارد و آن بر مبنای دستمزد در صنعت بانکداری که براساس سیاست‌های دستمزد دولت و بازار نیروی کار تعیین می‌شود، مبتنی است. برخی بانک‌ها یک سیستم ارزیابی عملکرد دارند، اما عملکرد کلی بانک را مورد ارزیابی قرار می‌دهند و به کارکنان خود پاداش مساوی پرداخت می‌کنند. به هر حال، میزان رقابت در صنعت بانکداری در حال افزایش است و برخی مدیران بانک‌ها معتقدند که سیستم پاداش نقش مهمی را در بهبود عملکرد بانک و جلب رضایت مشتریان به منظور کسب سهم بیشتری از بازار ایفا می‌کند. بنابراین، بانک‌ها سیستم پاداش را بر مبنای عوامل بازار نظیر تعداد حساب‌های جدید، تعداد مشتریان، میزان رضایت مشتری پایه‌ریزی کرده‌اند. اما کارکنان بانک‌ها هنوز معتقدند که اساساً به آنها بر مبنای میزان سازگاری با قوانین یا وفاداری‌شان به سازمان و نه به خاطر خلاقیت پاداش داده می‌شود.

به طور کلی گرایش به کارآفرینی از سه نیاز اساسی یعنی افزایش رقابتی جدید، ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های مدیریت سنتی، خروج بهترین نیروهای کار و اقدام آنها به کارآفرینی مستقل نشأت گرفته و به منظور دستیابی به نظام بانکی کارآفرین ضروری است که عوامل سازمانی مناسب و مساعد جهت افزایش گرایش به کارآفرینی فراهم شود که در صورت تحقق این امر، گسترش نوآوری و خلاقیت، تولید محصولات و خدمات جدید و متنوع، فرآیندهای کاری نوین، افزایش مزیت رقابتی در عرصه ملی و جهانی توسط نظام بانکی کشور را موجب خواهد شد.

به طور کلی نتایج تحقیق نشان داد که بانک‌ها می‌باید به نوآوری، ابتکار عمل و مخاطره‌پذیری پردازند و دستیابی به اینها نیز مستلزم حمایت مدیریت عالی، وجود روابط سازنده بین واحد سازمانی و وجود ویژگی‌هایی نظیر عدم تمرکز و رسمیت و نیز سیستم پاداش کارآمد و مؤثر می‌باشد.

پیشنهادها

از آنجایی که محیط متحول و رقابتی، سازمان‌ها را بر آن داشته است که تغییرات عمیق و همه‌جانبه‌ای در زمینه‌های شیوه مدیریت عالی، روابط بین واحد سازمانی، سیستم‌های سازمانی نظیر تمرکز، رسمیت و سیستم پاداش خود ایجاد نمایند. بنابراین می‌توان گفت آشکارترین مزیت عوامل سازمانی مؤثر، افزایش گرایش به کارآفرینی (نوآوری، ابتکار عمل و مخاطره‌پذیری) و متعاقب آن بهبود عملکرد سازمان از ابعاد کیفی، کمی، تنوع و محصولات و فرایندهای کار جدید است. در این راستا باید اشاره کرد که عوامل سازمانی مناسب، تقویت‌کننده گرایش به کارآفرینی است و عواملی نظیر عدم حمایت مدیریت عالی، تعارض بین واحد سازمانی، رسمیت و تمرکز و نیز عدم وجود سیستم پاداش کارآمد موجب تضعیف گرایش به کارآفرینی در بانک‌ها خواهد شد. بنابراین، بانک‌ها به منظور تقویت گرایش به کارآفرینی، می‌باید تدابیری نظیر حمایت مدیریت عالی از گرایش به کارآفرینی، برقراری ارتباطات سازنده سازمانی، عدم رسمیت و تمرکز، استقرار سیستم پاداش کارآمد را در اولویت کاری خود قرار دهند.

میزان گرایش به کارآفرینی در بانک‌ها به واسطه رسمیت، تمرکزگرایی و نیز عدم استقرار سیستم پاداش مؤثر با موانعی مواجه است و بانک‌ها بایستی سعی کنند تا ساختارهای غیررسمی و نامتمرکز را جهت افزایش گرایش به کارآفرینی به منظور پاسخ‌گویی سریع و مناسب به نیازهای مشتریان، جایگزین ساختارهای سنتی متمرکز و رسمی نمایند.

از آنجایی که سیستم پاداش نقش مهمی را در خلاقیت و نوآوری کارکنان و نیز تحقق اهداف عملکرد ایفا می‌کند و ابزاری مؤثر در شکل‌گیری گرایش و رفتار

کارکنان و مدیران به سوی کارآفرینی محسوب می‌شود، پس بانک‌ها بایستی بر مبنای میزان تامین رضایت مشتریان و کیفیت خدمات‌رسانی به کارکنان خود پاداش دهند که در صورت تحقق این امر، نوآوری و ابتکار عمل و مخاطره‌پذیری به منظور ارائه محصولات و خدمات جدید، سیستم‌ها و فرایندها و شیوه‌های نوین کاری مورد توجه قرار گرفته و تقویت خواهد شد.

مدیریت عالی نقش اساسی را در الگوسازی ارزش‌های سازمانی ایفا می‌کند و باورها، درک و نیز تعهد مدیریت عالی به تحقق کارآفرینی در سازمان نقش مهمی را در پاسخ‌گویی به تغییرات بازار و نیازها و خواسته‌های متغیر محیطی برعهده دارد. لذا مدیریت عالی بانک‌ها بایستی مزایای گرایش به کارآفرینی را به زیردستانش از طریق سخنرانی، انتشارات سازمان، خط‌مشی‌های سازمانی و بخصوص اقدامات شخصی تشریح کند. هم‌چنین مدیریت عالی در جهت تقویت گرایش به کارآفرینی، می‌بایستی نقش تسهیل‌کننده و بسترساز را در بانک از طریق برقراری ارتباطات سازنده و ترغیب همکاری بین کارکنان ایفا کند.

ارتباطات سازنده بین واحد سازمانی موجب تقویت گرایش به کارآفرینی در سازمان شده و به هم وابستگی را در داخل سازمان گسترش می‌دهد و کارکنان را ترغیب می‌کند تا با تولید اطلاعات و به‌کارگیری آن سهم بیشتری را در گرایش به کارآفرینی سازمانی ایفا نمایند. هم‌چنین روابط بین واحدی، تأثیر مثبتی بر گرایش به کارآفرینی از طریق افزایش ارتباطات، هماهنگی و تعامل دارد. بنابراین به بانک‌ها توصیه می‌شود تا با ایجاد فضای آزاد بحث و گفتگو در مورد مسایل کاری، تعامل سازنده میان کارکنان و مدیران، موجبات افزایش نوآوری و مخاطره‌پذیری را فراهم نمایند.

از آنجایی که ساختار ارگانیک بر ابعاد گرایش به کارآفرینی (ابتکار عمل، نوآوری بودن و مخاطره‌پذیری) تأثیر مثبتی را بر جای می‌گذارد لذا به بانک‌ها توصیه می‌شود تا ویژگی‌های ساختار سازمانی ارگانیکی نظیر انعطاف‌پذیری بالا، عدم تمرکز، رسمیت پایین در بانک‌ها استقرار دهند تا افراد با آزادی عمل، مشارکت بالا، خلاقیت و نوآوری بیشتر و مخاطره‌پذیری بالا جهت به‌کارگیری

ایده‌های نو در سازمان مشغول خدمت باشند. در این راستا شاید نتوان به راحتی در مورد تغییر ساختار کلی سازمان نظر داد (لااقل در کوتاه‌مدت) اما از آنجایی که نظام بوروکراتیک، ساختار مکانیکی را طلب می‌کند و کارآفرینی به ساختار ارگانیک نیازمند است. بنابراین پیشنهاد می‌شود که سازمان از هر دو ساختار استفاده نماید. از روش‌های ایجاد ساختار دو منظوره می‌توان به تشکیل دوایر خلاق در سازمان اشاره کرد.

بانک‌ها بایستی ویژگی‌های ساختار سازمانی ارگانیکی نظیر انعطاف پذیری بالا، عدم تمرکز، رسمیت پایین در بانک مربوط استقرار دهند تا افراد با آزادی عمل، مشارکت بالا، خلاقیت و نوآوری بیشتر و مخاطره پذیری بالا جهت به کارگیری ایده‌های نو در سازمان مشغول خدمت باشند.

مدیران عالی بانک‌ها بایستی شرایط و عوامل سازمانی مناسب را در نظام بانکی مربوطه فراهم نمایند که این امر می‌تواند به عنوان گامی ارزنده در افزایش گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی کشور محسوب شود.

منابع و مأخذ

۱. احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۱)، کارآفرینی: تعاریف، نظریات، الگوها، چاپ چهارم، تهران: نشر پردیس.
۲. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و الهه حجازی (۱۳۸۳)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. چاپ هشتم، تهران: انتشارات آگاه.
۳. کوراتکو، داند اف و هاجتس ریچارد (۱۳۸۳)، نگرشی معاصر بر کارآفرینی، ترجمه ابراهیم محرابی، جلد اول، موسسه انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد.
۴. هیسریچ، رابرت و مایکل پیترز (۱۳۸۳)، کارآفرینی، ترجمه سیدعلیرضا فیض‌بخش و حمیدرضا تقی یاری، چاپ اول، تهران: انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف.
5. Covin, J.G. (1991), "Entrepreneurial versus Conservative Firm", *Journal of Management Studies*, Vol. 28: pp. 39-51.
6. Covin, J. and Slevin, D. (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.16.
7. Covin, J. and Miles p. (2009), "Corporate Entrepreneurship and Pursuit of Competitive Advantage", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.23.
8. Covin, J. G., Green, K. M. Slevin, D. P. (2006), "Strategic Process Effects on the Entrepreneurship on the Entrepreneurial Orientation". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.30 (1), pp.57-81.
9. Dess,G.D. (1999). "Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy", *Structure & Process, Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol.23(3):85-96
10. Dess, G. Lumpkin, G. T. (2005), "The role of entrepreneurial orientation in simulating effective corporate entrepreneurship", *Academy of Management Executive*, Vol.19, 14-25.
11. Holt,T.(2007), "Corporate Entrepreneurship", *Journal of Organization Change Management*, Vol.21, 14-31.
12. Hisrich, R.D. & Peters, M.P.(2005), "Establishing a new Business Venture Unit With in a Firm", *Journal of Business venturing*, Vol.1, pp.307-322
13. Hill, M. Elizabeth(2003), "The Development of an Instrument to Measure Intrapreneurship: entrepreneurship within the corporate setting". *Journal of Marketing*, Vol. 57:44-56.
14. Hornsby, J. Donald F.Kuratko, Dean A. Shepherd(2009), "Managers Corporate Entrepreneurship Actions", *Journal of business venturing*, vol. 24, 236-247.
15. Hill,(2010), "Entrepreneurship within the Corporate Setting", *Journal of Business and entrepreneurship*,Vol.21, no1.
16. Hitt, M., Ireland, R., Sexton, D. (2001), "Strategic Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 479-491.
17. Jaworski, B. and A. Kohli.(1993), "Market Orientation: Antecedents

- and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57:53-70.
18. Jaworski, B. and A. Kohli. (2000), "Market-Driven and Driving Markets", *Academy of Marketing Science Journal*, Vol.28: 45-54.
 19. Knight, G. (2009), "Entrepreneurship and Strategy in the International SME", *Journal of International Management*, Vol.31, 24-41.
 20. Knight, G. (2000), "Entrepreneurship and Marketing Strategy", *Journal of International Marketing*, Vol.8:12-32.
 21. Kuratko D.F & R.M. Hodgetts(2001), *Entrepreneurship: a contemporary approach*, Harcourt, Inc.
 22. Kuratko F Donald, Richard M Hodgetts.(2006), *Entrepreneurship*, Thomson corporation.
 23. Kuratko F Donald(2007). "The Entrepreneurial intensity of corporate Entrepreneurship". *Journal of Leadership*. Vol. 35: 40-56.
 24. Lee, Miller & Hancock.(2000), *A habitat for Innovation and Entrepreneurship*, Stanford University Press.
 25. Lee, S. and J. Peterson(2000), "Culture, Entrepreneurial Orientation and Global Competitiveness," *Journal of World Business*, Vol.35: 40-66.
 26. Lober, Donal & Hodgetts, Richard.(2010), *Entrepreneurship a Contemporary Approach*, Harcourt College Publisher.
 27. Lumpkin, G. T. Dess, G. (2006), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1.
 28. Lumpkin, G. T. Dess, G.(2001), "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: the moderating role of environment", *Journal of Business Venturing*, Vol.16: 429-431.
 29. Lumpkin, G. T. Dess, G.(1996), "Enriching the Entrepreneurial Orientation Construct", *The Academy of Management Review*, Vol. 21: 605-606.
 30. Morris, M. H. (1998). *Entrepreneurial intensity*, Westport, CT: Quorum Books.
 31. Miles, M. P., Covin, J.(2002), "Exploring the practice of Corporate Venturing", *Entrepreneurship theory and practice*, Vol.26, 21-40.
 32. Miller, D. and P. Friesen.(2008), "Innovation and Conservative and Entrepreneurial Firm", *Strategic Management Journal*, Vol.3: 1-25.
 33. Morris, A.(2008). "Corporate Entrepreneurship". Thompson. South – Western.
 34. Patrick, M., J. Davis, (2010), "Entrepreneurship orientation and firm performance", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 23, no. 1, 39-51.
 35. Zahra, S. and G. Dess.(2001), "Entrepreneurship as a field of research," *Academy of Management Review*, Vol.26:8-20.