



Ilam University

Journal of Entrepreneurship Research  
<http://jer.ilam.ac.ir>  
Online ISSN: 2980-857X



## Determinants of Employees' Intrapreneurship: A Case Study of Food Production Companies in Hamedan City

Saeid Karimi<sup>1✉</sup> | Sahel Gholami Jalal<sup>2</sup>

1. Corresponding Author, Department of Agricultural Extension and Education, Faculty of Agriculture, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. E-mail: skarimi@basu.ac.ir
2. Department of Agricultural Extension and Education, Faculty of Agriculture, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. Email: s.gholamijalal@gmail.com

### Article Info

**Article type:**  
Research Article

**Article history:**  
Received: 17. 01. 2023  
Revised: 26. 01. 2023  
Accepted: 28. 01. 2023

**Keywords:**  
Entrepreneurship Orientation,  
Food Production Companies,  
Intrapreneurial Intentions,  
Intrapreneurship.

### ABSTRACT

Today's organizations are increasingly relying on the intrapreneurship of their employees to respond to increasing changes in the world and to maintain competitiveness and effectiveness. The present study mainly aimed to investigate the factors affecting intrapreneurship of employees. The statistical population was the employees of food production companies in Hamedan sampled by the census technique. A questionnaire was used for collecting data. The content and face validity of the questionnaire were confirmed by a panel of experts, and its reliability was confirmed by using Cronbach's alpha coefficient. Data were then analyzed by partial least squares structural equation modeling using SmartPLS 3.0. The results indicated that among the variables studied (risk-taking, innovativeness, proactivity, intrapreneurial intention, and behavioral inhibition and activation system), proactivity and intrapreneurial intention had the largest share in explaining the variable of employees' intrapreneurship. According to the results, intrapreneurial intention mediated the relationship of innovativeness and proactivity with employees' intrapreneurship. However, behavioral activation system and risk-taking had no significant relationship with intrapreneurship. The paper provides useful avenues for managers seeking to identify factors to develop and improve employee intrapreneurship.

**Cite this article:** Karimi, S., & Gholami Jalal, S. (2023). Determinants of Employees' Intrapreneurship: A Case Study of Food Production Companies in Hamedan City. *Journal of Entrepreneurship Research*, 2 (2), 39-56.



DOI: [10.22034/JER.2023.1987684.1025](https://doi.org/10.22034/JER.2023.1987684.1025)

© The Author(s).

**Publisher:** Ilam University Press.

## عوامل مؤثر بر کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت‌های تولید مواد غذایی شهرستان همدان)

سعید کریمی<sup>۱</sup> | ساحل غلامی جلال<sup>۲</sup>

۱. نویسنده مسئول، گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. رایانامه: skarimi@basu.ac.ir  
۲. گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. رایانامه: s.gholamijalal@gmail.com

### چکیده

### اطلاعات مقاله

سازمان‌های امروزی برای پاسخ به تغییرات روزافزون در جهان و حفظ قدرت رقابت و اثربخشی، به‌طور فزاینده‌ای به کارآفرینی کارکنان خود اتکا دارند. هدف از تحقیق حاضر، بررسی عوامل مؤثر بر کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان بود. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان شرکت‌های تولید مواد غذایی استان همدان بودند که به‌صورت سرشماری مورد بررسی قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای بود که روایی و پایایی آن به‌ترتیب براساس نظر متخصصان و ضریب آلفای کرونباخ مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش حاضر، با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار SmartPLS3.2 انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد از میان متغیرهای مورد مطالعه (ریسک‌پذیری، نوآوری، پیشگامی، قصد کارآفرینانه، سیستم‌بازداری و فعال‌سازی رفتاری)، متغیرهای پیشگامی و قصد کارآفرینانه بیش‌ترین سهم را در تبیین متغیر کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان داشتند. همچنین، یافته‌های مطالعه نشان داد که قصد کارآفرینانه درون‌سازمانی رابطه بین نوآوری و پیشگامی با کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان را میانجی‌گری می‌کند. این در حالی است که بر اساس نتایج مطالعه، رابطه معناداری بین سیستم فعال‌سازی رفتاری و ریسک‌پذیری با کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان مشاهده نشد. یافته‌های این مطالعه، پیشنهاد‌های مفید و کاربردی را برای مدیرانی که به‌دنبال توسعه و بهبود کارآفرینی در سازمان‌های متبوع خود هستند، ارائه نموده است.

### نوع مقاله:

مقاله علمی-پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۲۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۱۱/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۰۸

### کلیدواژه‌ها:

کارآفرینی درون‌سازمانی،  
گرایش کارآفرینی،  
قصد کارآفرینانه درون‌سازمانی،  
شرکت‌های تولید مواد غذایی.

استناد: کریمی، سعید. و غلامی جلال، ساحل. (۱۴۰۲). عوامل مؤثر بر کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت‌های تولید مواد غذایی شهرستان همدان). *مجله پژوهش‌های کارآفرینی*، ۲ (۲)، ۵۶-۳۹.

DOI: [10.22034/JER.2023.1987684.1025](https://doi.org/10.22034/JER.2023.1987684.1025)



© نویسندگان.

ناشر: انتشارات دانشگاه ایلام.

## مقدمه

امروزه، اقتصاد جهانی در حال ایجاد تغییرات عمیق و سریع در سازمان‌ها و صنایع سراسر جهان است (Moriano et al., 2014). به دلیل این تغییرات و از طرفی تغییرات در زمینه فناوری، بحران اقتصادی و مالی و همچنین افزایش رقابت در عرصه بین‌المللی، توانایی سازمان‌ها در تغییر، بهبود و ایجاد ارزش، اهمیت ویژه‌ای یافته است (Rigterring & Weitzel, 2013). در پی این امر، نوآوری و کارآفرینی در سازمان‌های موجود، هم در تحقیقات و هم در عمل اهمیت خاصی یافته (Rabl et al., 2008; Veenker et al., 2022) و موضوع پژوهشی مهمی برای دانشمندان و دست‌اندرکاران این حوزه در سال‌های اخیر بوده است (Perlines et al., 2022; Blanka, 2019; Gawke et al., 2017); زیرا به دلیل محیط اقتصادی آشفته و رقابتی، شرکت‌ها به دنبال راه‌هایی برای مدیریت نوآوری و ایجاد مزیت رقابتی هستند (Veenker et al., 2008).

پاسخ به تغییرات سریع و رقابتی محیط، پیشگامی، ریسک‌پذیری، نوآوری و در یک کلمه کارآفرینی درون‌سازمانی را می‌طلبد (Moriano et al., 2014). در این زمینه کارمندان کارآفرین، عناصری کلیدی محسوب می‌شوند؛ زیرا سرمایه انسانی در موفقیت کسب‌وکارها نقش مهمی ایفا می‌نماید (Parker, 2011) و اعتقاد بر آن است که رفتار نوآورانه کارکنان منجر به رشد سازمان و نوسازی راهبردی می‌گردد (Veenker et al., 2008). از این‌رو، سازمان‌های امروزی به‌طور فزاینده‌ای به فعالیت‌های کارآفرینانه کارکنان خود (یعنی کارآفرینی درون‌سازمانی) برای حفظ بقا و افزایش رقابت و اثربخشی اتکا دارند (Valka et al., 2020; Gawke et al., 2017). درحقیقت، می‌توان گفت کارآفرینی درون‌سازمانی بر فعالیت‌های کارکنان برای گسترش و نوسازی سازمان به‌منظور سازگاری مناسب با تغییرات داخلی و خارجی تمرکز دارد (Marvel et al., 2007; Hornsby et al., 2009; Gawke et al., 2017). اما، علی‌رغم اهمیت نیروی انسانی در کارآفرینی سازمانی در سطح فردی یا همان کارآفرینی درون‌سازمانی فردی، تحقیقات در این زمینه بسیار کمتر از تحقیقات در زمینه کارآفرینی سازمانی است. افزون بر این، با وجود این‌که رفتار نوآورانه در بین کارکنان منبعی است که می‌تواند رقابت‌پذیری و تغییر در سازمان را ایجاد نماید، در این زمینه مطالعات چندانی انجام نشده است.

کارکنانی که شرکتی زایشی تاسیس می‌کنند، فرصت جدیدی را در بازار کشف و روی آن سرمایه‌گذاری می‌نمایند، و یا محصولی را بهبود می‌بخشند، محصولی جدید را تولید یا اختراع می‌کنند، یا نوآوری‌هایی انجام می‌دهند که کاهش هزینه‌ها را در پی دارد، و یا حتی کارکنانی که کارهای روزمره خود را به شیوه‌ای جدید و بهتر انجام می‌دهند، همه نوعی رفتار نوآورانه از خود بروز می‌دهند که منجر به تغییر در سازمان یا بهتر شدن عملکرد آن و در نتیجه سود بیش‌تر می‌شود. اما، این عدم بهره‌برداری و بررسی سبب شده است که در کسب‌وکارهای مختلف از ظرفیت نوآوری کارکنان به‌طور کامل استفاده نشود (Amo, 2010).

در ایران نیز، تعداد مطالعات انجام شده در زمینه نقش نیروی انسانی در اعتلای سازمان‌ها و کارآفرینی درون‌سازمانی در سطح فردی کم‌تر از سایر موضوعات کارآفرینی است؛ به گونه‌ای که با بررسی پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و نشریات علمی-پژوهشی می‌توان نتیجه گرفت که در سال‌های اخیر مطالعات انجام شده در ایران در زمینه کارآفرینی درون‌سازمانی از منظری که این مقاله به آن می‌پردازد، انجام نشده است. بنابراین، پژوهش حاضر می‌تواند به غنی‌تر شدن ادبیات موضوع پژوهش کمک نماید. همچنین، نتایج پژوهش می‌تواند با مشخص نمودن عوامل مؤثر بر کارآفرینی درون‌سازمانی در شرکت‌های تولید مواد غذایی برای مدیران و دست‌اندرکاران کسب‌وکارها و حتی مدیران بخش دولتی در جهت فراهم آوردن زمینه لازم در جهت کارآفرینی کارکنان سودمند باشد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

واژه کارآفرینی درون‌سازمانی<sup>۱</sup> توسط پینچات<sup>۲</sup> ابداع شد. وی، کارآفرینان درون‌سازمانی را کارآفرینانی در درون سازمان می‌داند. افراد رؤیای‌پردازی که می‌توانند سرعت و کارایی انتقال فناوری از بخش پژوهش و توسعه به بازار را افزایش دهند (Jong et al., 2011). از دیگر تعاریف اولیه کارآفرینی درون‌سازمانی، می‌توان به تعریف شومپتر<sup>۳</sup> از این مفهوم اشاره کرد؛ مبنی بر این که کارآفرینی درون‌سازمانی انجام کارهایی را شامل می‌شود که به‌طور معمول در یک کسب‌وکار انجام نمی‌شوند (Wakkee et al., 2010). در ابتدا، مطالعات در زمینه کارآفرینی درون‌سازمانی، بیش‌تر بر اهمیت و فایده آن برای سازمان تمرکز داشتند و تعاریف متعددی نیز برای این مفهوم به‌وجود آمد. به‌عنوان مثال، کارآفرینی درون‌سازمانی به‌عنوان فرآیندی تعریف شد که سازمان‌ها در طی این فرآیند با تغییر و تحول در داخل، دست به تنوع در محصولات و خدمات خود می‌زنند؛ و یا به‌عنوان فعالیت‌های شرکت با هدف نوآوری در تولید یا فناوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی تعریف شد (Gawke et al., 2019). در دهه ۹۰ میلادی، تعریف دیگری مطرح گردید که تاکنون نیز بیش‌ترین مورد استفاده را داشته است؛ مبنی بر این که، کارآفرینی درون‌سازمانی اقدام سازمان در سرمایه‌گذاری در کسب‌وکار مخاطره‌آمیز و فعالیت در زمینه نوسازی راهبردی در نتیجه رفتارهای کارآفرینانه کارکنان خود و استفاده مؤثر از مدیریت منابع انسانی است (Blanka, 2018). آنتونیک و هیسریچ (Antonic & Hisrich, 2003) نیز، کارآفرینی درون‌سازمانی را به‌عنوان قصد رفتاری و رفتارهای نوظهوری تعریف کردند که مرتبط با دست کشیدن از روش‌های معمول انجام کسب‌وکار در سازمان‌های موجود است. واژه کارآفرینی سازمانی و درون‌سازمانی، گاهی به‌جای هم به‌کار می‌روند. اگرچه این دو واژه با هم مرتبط هستند اما، دارای تفاوت‌های اندکی نیز می‌باشند. کارآفرینی سازمانی، راهبردی است که مدیران می‌توانند برای ترویج ابتکار عمل‌های نوآورانه کارکنان خود از آن استفاده نمایند و سطوح مدیریتی مسئولیت این فرآیند (کارآفرینی سازمانی) را به‌عهده دارند. مضمون اصلی کارآفرینی سازمانی، این است که تغییر در سازمان‌ها قابل کنترل و مدیریت است، مدیران کنترل فعالیت‌های کارکنان را در دست دارند و تصمیم می‌گیرند کدام نوع از نوآوری در سازمان به اجرا درآید (Amo, 2010). هدف مطالعاتی که در زمینه کارآفرینی سازمانی انجام می‌شود، اغلب این است که مشخص شود با توجه به ویژگی‌های محیطی و سازمانی، چه راهبردی در سازمان به کار گرفته شود؛ راهبردی که بتواند برای سازمان مزیت رقابتی بهتر و پایدار ایجاد نماید (Kuratko, 2007). اما در کارآفرینی درون‌سازمانی، ابتکار عمل‌ها و نوآوری‌ها را کارکنان عادی ایجاد می‌کنند. جوهره اصلی کارآفرینی درون‌سازمانی، کارکنان هستند که مستقل از استراتژی شرکت اقدام می‌کنند و در وهله اول، حتی ممکن است مدیران سازمان با نوآوری‌های صورت گرفته توسط کارکنان موافق نباشند. بنابراین، کارآفرینی درون‌سازمانی فرآیندی از پایین به بالا است که کارکنان خواستار آن بوده و آن را آغاز می‌کنند (Amo, 2010). می‌توان گفت، در کارآفرینی درون‌سازمانی ابتکار عمل و نوآوری‌ها از خود کارمندان سرچشمه می‌گیرد و ریشه در ویژگی‌های این افراد دارد، لیکن در کارآفرینی سازمانی این مدیران هستند که نوآوری را تعیین می‌کنند و نوآوری‌ها ریشه در ویژگی‌های سازمان و محیط آن دارد (Amo & Kolvareid, 2005). بلانکا (Blanka, 2018) در پژوهش خود، ادبیات کارآفرینی درون‌سازمانی را از منظر فردی مورد بررسی قرار داده است و با مرور مطالعات انجام شده در این خصوص، بیان می‌دارد که کارآفرینی سازمانی و درون‌سازمانی علی‌رغم شباهت مفهومی بسیار نزدیک، دارای تفاوت‌هایی هستند. کارآفرینی سازمانی، فرآیندی از بالا به پایین است در حالی که کارآفرینی درون‌سازمانی در سطح فردی، فرآیندی از پایین به بالا است. از طرف دیگر، گرایش کارآفرینانه و کارآفرینی سازمانی می‌توانند زمینه پرورش

<sup>1</sup> Intrapreneurship

<sup>2</sup> Pinchot

<sup>3</sup> Schumpeter

کارآفرینی درون‌سازمانی را فراهم آورند و بالعکس. به عبارت دقیق‌تر، کارآفرینی درون‌سازمانی در سطح فردی شامل رفتار ایجاد ارتباط با دیگران، متفاوت فکر کردن، ابتکار، به عهده گرفتن مسئولیت، مبارزه کردن و درجاتی از ریسک‌پذیری است. بنابراین، کارآفرینان نیروهای پیش‌برنده و عامل ایجاد یا بهبود محصولات و یا نفوذ در بازار هستند. کارمندان کارآفرین دارای انگیزه‌ها و ویژگی‌های مشترکی می‌باشند؛ آن‌ها خلاق و دارای انگیزه موفقیت هستند، از فائق آمدن بر چالش‌ها لذت می‌برند و به یادگیری مداوم اعتقاد دارند (Moriano, 2014).

کارکنان، قادر هستند از طریق کارآفرینی درون‌سازمانی دو نتیجه مهم را برای سازمان رقم بزنند (Gawke et al., 2017) که عبارتند از: ایجاد کسب‌وکار جدید و نوسازی راهبردی. ایجاد کسب‌وکار، به ایجاد مشاغل (و یا محصولات) جدید و وارد کردن آن در مجموعه مشاغل (محصولات) سازمان برمی‌گردد (Narayanan et al., 2009). نوسازی راهبردی، نمایانگر فعالیت‌های سازمانی است که توانایی سازمان در رقابت و خطرپذیری را افزایش می‌دهد تا سازمان به‌طور مناسب به تغییرات داخلی و تحولات بازار واکنش نشان دهد. بنابراین، نوسازی راهبردی اشاره به تغییر سازمان از طریق نوسازی ساختار سازمان (تغییر در اختصاص منابع) و نوسازی خدمات، محصولات و یا فرآیندهای اجرایی دارد (Ireland et al., 2003). بیش‌تر دانشمندان، کارآفرینی درون‌سازمانی در سطح فردی را نوعی از فعالیت‌های کارکنان می‌دانند که با نشان دادن ابتکارعمل، ریسک‌پذیری و مطرح کردن ایده‌های نوین همراه است (Gawke et al., 2017). در این مطالعه، مفهوم کارآفرینی درون‌سازمانی در سطح فردی به‌عنوان رفتارهای پیش‌بینی‌کننده و سازمانی فرد با هدف ایجاد مشاغل جدید برای سازمان (یعنی رفتار ایجاد کسب‌وکار) و افزایش توانایی سازمان در واکنش به تغییرات داخلی و خارجی (یعنی رفتار نوسازی راهبردی) در نظر گرفته شده است. رفتار ایجاد کسب‌وکار جدید، به معنای فعالیت‌های کارکنان با هدف ایجاد یا اضافه کردن یک کسب‌وکار جدید یا سرمایه‌گذاری منابع در یک کسب‌وکار جدید و یا ارائه خدمت به شیوه بهتر به مخاطبان است. در مقابل، رفتار نوسازی راهبردی فعالیت‌های مبتنی بر جستجوی فرصت و مزیت با هدف نوسازی محصولات یا خدمات فعلی، روش‌های کاری یا استراتژی سازمانی به‌صورت یک‌باره و بنیادین و یا به‌صورت تدریجی است (Gawke et al., 2019).

### گرایش کارآفرینانه

به‌طور معمول، گرایش کارآفرینانه<sup>۱</sup> به فرآیندهای کلی، آگاهانه و نظام‌مند که در یک شرکت به‌وقوع می‌پیوندد و دارای ویژگی کارآفرینانه هستند، اطلاق می‌شود. می‌توان گفت، گرایش کارآفرینانه بیانگر سیاست‌ها و کنش‌هایی است که زمینه‌ای برای اتخاذ تصمیمات و اقدامات کارآفرینانه به شمار می‌روند (Baczynska et al., 2016). گرایش کارآفرینانه، می‌تواند به‌عنوان یک ویژگی، هم در درون سازمان‌های موجود و هم در کسب‌وکارهای جدید جاری باشد. هم‌چنین، گرایش کارآفرینانه می‌تواند هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی مطرح باشد (Ferreira et al., 2015). درحقیقت، همه کارکنان باید درگیر وظیفه پیچیده اجرای چنین گرایش راهبردی در سازمان باشند. گرایش کارآفرینانه، باعث ایجاد مزیت رقابتی به‌وسیله سرمایه انسانی می‌شود؛ زیرا به دنبال تشویق راه‌های بهتر انجام دادن کارها نسبت به رقبا از طریق اقدامات پیشگامانه و خلاقانه است (Baczynska et al., 2016). فرد یا سازمانی که دارای گرایش کارآفرینانه است، توانایی کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید بازار را دارد (Ferreira et al., 2015). گرایش کارآفرینانه، از مدت‌ها پیش به‌عنوان گرایش به (۱) نوآور بودن: تمایل به حمایت از ایده‌های جدید و خواستار تغییر بودن، (۲) پیشگامی: بروز رفتار جستجوی فرصت، و (۳) ریسک‌پذیر بودن در ایجاد محصولات و ارائه خدمات جدید شناخته شده است (Ferreira et al., 2015). درحقیقت، می‌توان گفت این سازه معمولاً در قالب مجموعه‌ای از سه تا پنج رفتار توضیح داده می‌شود که با توجه به ادبیات مربوط به استراتژی کسب‌وکار و کارآفرینی تدوین شده‌اند (Bolton &

<sup>1</sup> Entrepreneurship Orientation

(Lane, 2012). این رفتارها شامل نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی، رقابت‌پذیری تهاجمی و استقلال است (Lumpkin & Dess, 1996). در این پژوهش سه رفتار نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی که در پژوهش بولتون و لین (Bolton & Lane, 2012)، به‌عنوان معیار سنجش گرایش کارآفرینانه در سطح فردی معرفی شده، مورد بررسی قرار گرفته‌اند. از منظر کارآفرینی، نوآور بودن به تمایل فرد برای اشتغال به خلاقیت و آزمایش‌گری از طریق معرفی محصولات و یا خدمات جدید و همچنین رهبری در فناوری و یا تحقیق و توسعه در فرآیندهای نوین اطلاق می‌شود (Rauch et al., 2009). نوآوری کارکنان نیز، به مجموعه‌ای از رفتارهای شغلی شامل ایجاد، تولید، معرفی و کاربرد ایده‌ها در درون یک نقش شغلی، گروه کاری و سازمان به منظور بهبود عملکرد شغلی، تیمی و سازمانی اشاره دارد (Janssen, 2000). نخستین مرحله در نوآوری، تولید ایده است؛ که شامل سازماندهی مجدد و ترکیب منابع موجود به منظور ایجاد شالوده و اساسی برای یک ایده جدید است. وقتی یک محصول یا خدمت جدید، ایجاد و ارزش آن مشخص می‌شود، باید از آن استفاده شود. این به آن معنا است که نوآوری به بخشی از فرآیندهای منظم کاری تبدیل شود که این موضوع به معنای اجرای ایده‌ها است (Gawke et al., 2019). چن و همکاران (Chen et al., 2015) بیان می‌دارند، نوآوری یک سبک شناختی است که به واسطه آن افراد، تمایل به پذیرش چیزهای جدید و شکستن الگوهای پذیرفته شده فکری دارند تا بتوانند راه‌حل‌هایی برای مسائل ایجاد نمایند. در مبحث کارآفرینی، ریسک‌پذیری به معنای انجام اقدامات جسورانه و اختصاص دارایی‌های شخصی و منابع فردی و سازمانی به پروژه‌های کارآفرینی، در شرایطی است که نتیجه کار نامشخص می‌باشد (Covin & Slevin, 1991; Rauch et al., 2009). بنابراین، اگرچه افراد در فعالیت‌های کارآفرینانه شرکت می‌کنند و انتظار نتایج مثبت برای خود و یا سازمانی که در آن کار می‌کنند را دارند، اما ممکن است دارایی‌های فیزیکی، اجتماعی و روانشناختی خود را از دست بدهند. محققان، معتقدند برای پیشی گرفتن از رقبا و سرمایه‌گذاری بر روی فرصت‌ها به منظور ایجاد کسب‌وکار جدید و نوسازی راهبردی، ریسک‌پذیری جزء جدایی‌ناپذیر کارآفرینی درون‌سازمانی است (Gawke et al., 2019). تعاریف کارآفرینی درون‌سازمانی فردی، بیان می‌دارند که کارآفرینان درون‌سازمانی درگیر موقعیت‌هایی می‌شوند که با خطر ضرر و زیان احتمالی همراه است (Jong et al., 2011).

پیشگامی، به‌عنوان سومین عنصر گرایش کارآفرینانه به معنی تولید محصولات و ارائه خدمات جدید پیش از رقبا می‌باشد؛ که مستلزم پیش‌بینی نیازها و تمایلات آینده است (Lumpkin & Dess, 1996 ; Bolton & Lane, 2012). پیشگامی، همچنین به معنی ابتکار عمل، انرژی و جدیت مورد نیاز برای استفاده از فرصت‌های شغلی مختلف تعریف شده است (Baczynska et al., 2016). افراد پیشگام، پیوسته به دنبال شناخت و آگاهی از وضع موجود و فرصت‌های آینده هستند. گرایش به پیشگام بودن، سبب می‌شود افراد نسبت به آینده و آنچه باعث بیش‌ترین بهره‌برداری از فرصت‌ها می‌شود، کنجکاو باشند و این کنجکاوی شرط مهمی در تکوین ایده‌های خلاقانه است (Chen et al., 2015). علی‌رغم، تفاوت‌هایی که در نظرات نویسندگان و پژوهشگران در زمینه تعریف کارآفرینی درون‌سازمانی و گرایش کارآفرینانه وجود دارد؛ اما در بین محققان، این مطلب به‌طور گسترده‌ای پذیرفته شده است که هدف کارآفرینی درون‌سازمانی که ایجاد ارزش است، می‌تواند از طریق گرایش کارآفرینانه محقق شود (Wakkee et al., 2010). در این زمینه، بولتون و لین (Bolton & Lane, 2012) بیان می‌کنند، درک و شناخت گرایش کارآفرینانه در سطح فردی می‌تواند برای مدیران سازمان‌ها و شرکت‌ها بسیار ارزشمند باشد. در همین راستا، مطالعات گوناگونی برای درک رابطه بین گرایش کارآفرینانه و نتایج و عملکرد انجام شده است (کریمی و شاهدوستی، ۱۳۹۷؛ رضایی و همکاران، ۱۳۹۵؛ Ferreira, et al., 2015). باسکو و همکاران (Basco et al., 2020)، در مطالعه خود درخصوص نقش جهت‌گیری کارآفرینانه بر عملکرد شرکت و مقایسه شرکت‌هایی از سه کشور مختلف، نتیجه گرفتند که به‌طور کلی گرایش کارآفرینانه صرف‌نظر از زمینه کاری شرکت، بر عملکرد آن تاثیر مثبتی دارد. همچنین، کراوس و همکاران (Kraus et al., 2019) در پژوهش خود نتیجه گرفتند، کارکنانی که گرایش کارآفرینانه درون‌سازمانی بالاتری دارند، احتمال بیش‌تری وجود دارد

که در فعالیتهای کارآفرینانه درون‌سازمانی اکتشافی شرکت کنند؛ ولی به‌نظر می‌رسد چنین گرایش بر فعالیتهای کارآفرینانه مبتنی بر بهره‌برداری از فرصت، تأثیر چندانی ندارد. گومیس و همکاران (Gomis et al., 2018) نیز، در پژوهش خود نشان دادند که گرایش کارآفرینانه بر عملکرد کسب‌وکارها تأثیر مستقیمی دارد. همچنین، سایر اثرات مثبت گرایش کارآفرینانه را می‌توان این‌گونه برشمرد (Baczynska et al., 2016): (۱) جریان دانش و اطلاعات در سازمان، (۲) ایجاد انگیزه درک، (۳) رشد فروش، (۴) ایجاد و به‌کار بردن دانش جدید، (۵) سودآوری و (۶) افزایش رضایت کاری. بنابراین، فرضیه‌های زیر بیان می‌شوند:

فرضیه ۱: ریسک‌پذیری با کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان رابطه مثبتی دارد.

فرضیه ۲: نوآوری با کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان رابطه مثبتی دارد.

فرضیه ۳: پیشگامی با کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان رابطه مثبتی دارد.

### قصد کارآفرینانه درون‌سازمانی

بر اساس نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده<sup>۱</sup> (Ajzen, 1991)، رفتار واقعی یک فرد را می‌توان با توجه به قصد فرد برای انجام آن رفتار پیش‌بینی کرد (Neessen et al., 2019). شکل‌گیری قصد کارآفرینانه در افراد نیز به مطلوبیت درک‌شده و امکان‌پذیری درک‌شده یک رفتار کارآفرینانه توسط فرد بستگی دارد (Krueger et al., 2000). در حوزه کارآفرینی، دانشمندان قصد کارآفرینانه را به‌عنوان اولین گام اساسی در فرآیند کارآفرین شدن دانسته‌اند (Geenen et al., 2016) و به‌عنوان مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده رفتار کارآفرینانه معرفی کرده‌اند (Karimi et al., 2021; Karimi, 2020). در زمینه کارآفرینی درون‌سازمانی نیز، مطالعات انجام شده نشان داده‌اند که قصد کارآفرینانه درون‌سازمانی یک کارمند تأثیر مثبتی بر میزان فعالیتهای کارآفرینانه درون‌سازمانی انجام شده توسط آن فرد دارد (Neessen et al., 2019). محققان، عوامل متعددی نظیر پایین بودن میزان رضایت شغلی، در معرض آموزش‌های کارآفرینی قرار گرفتن، پیشینه خانوادگی، خودکارآمدی کارآفرینانه بالا (اعتماد به نفس بالا در زمینه کارآفرینی) و صفات شخصیتی نظیر درون‌گرایی را در شکل‌گیری قصد کارآفرینانه مؤثر دانسته‌اند (Geenen et al., 2016). قصد کارآفرینانه و قصد کارآفرینانه درون‌سازمانی<sup>۲</sup> دارای تفاوت‌هایی هستند. قصد کارآفرینانه، ناظر به کارآفرینانی است که کسب‌وکاری برای خود راه‌اندازی می‌کنند، درحالی‌که قصد کارآفرینانه درون‌سازمانی با کارمندان کارآفرین در درون یک سازمان که دست به کارآفرینی می‌زنند، ارتباط دارد. مطالعات در زمینه قصد کارآفرینانه، منحصرأ بر قصد افراد برای ایجاد اشتغال برای خود و مالک و مدیر کسب‌وکار خود بودن متمرکز بوده است. علی‌رغم این‌که، افراد کارآفرین در درون سازمان منبع مهمی برای فعالیتهای کارآفرینانه به‌شمار می‌روند و مشارکت کارکنان و تلاش آن‌ها در اقدام به انجام کارهای جدید، هم در عملکرد و هم در نوآوری و نوسازی یک سازمان اهمیت به‌سزایی دارد؛ اما، مطالعات نظری و تجربی اندکی درخصوص پیشینه‌های شناختی قصد افراد برای کارآفرینی در درون یک سازمان در مقایسه با پیشینه شناختی قصد افراد برای کارآفرین بودن صورت گرفته است (Tietz & Parker, 2012). به همین دلیل، در ادبیات مربوط به این موضوع، قصد کارآفرینانه کارمندان برای بروز رفتار کارآفرینانه در داخل یک سازمان کاملاً نادیده گرفته شده است (Douglas & Fitzsimmons, 2013). از جمله پژوهش‌های اندکی که در این زمینه انجام گرفته است، می‌توان به مطالعه رضوی و عزیزی (Razavi & Aziz, 2017) اشاره کرد. آن‌ها، در تحقیق خود نتیجه گرفتند که ابعاد گرایش کارآفرینی یعنی نوآوری، پیشگامی و ریسک‌پذیری، تأثیر مثبت و مهمی بر قصد کارآفرینانه درون‌سازمانی دارند. همچنین، پرابهو و همکاران (Prabhu et al., 2012) و کریمی و همکاران (Karimi et al.,

<sup>1</sup> Theory of Planned Behavior

<sup>2</sup> Intrapreneurial Intention

(2016) دریافتند که بین ویژگی پیشگامی و قصد کارآفرینانه افراد رابطه مثبتی وجود دارد. با توجه به آنچه گفته شد می‌توان فرضیه‌های زیر را بیان کرد:

فرضیه ۴: قصد کارآفرینانه درون‌سازمانی با کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان رابطه مثبتی دارد.  
فرضیه ۵: قصد کارآفرینانه درون‌سازمانی رابطه بین (الف) ریسک‌پذیری، (ب) نوآوری و (ج) پیشگامی با کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان را میانجی‌گری می‌کند.

### سیستم فعال‌سازی و بازداری رفتاری

علاوه بر ابتکارعمل، نوآوری و ریسک‌پذیری، انتظار نتیجه مثبت یکی از ویژگی‌ها و مشخصه‌های افرادی است که قصد کارآفرینانه دارند و در فعالیت‌های کارآفرینانه شرکت می‌کنند (Gawke et al., 2019). برای تبیین این مطلب که چرا بعضی از افراد نشانه‌هایی از محیط که ممکن است با پاداش مثبت همراه باشند را دریافت می‌کنند و به آن عکس‌العمل قوی‌تری نشان می‌دهند، می‌توان از نظریه گری (Gray, 1970) با عنوان حساسیت به تقویت<sup>۱</sup> استفاده کرد (Cort, 2004). در این نظریه، دو سیستم عصب‌شناختی مطرح می‌شود. سیستم بازداری رفتاری<sup>۲</sup>، که یک سیستم انگیزشی انزجاری است و عمدتاً در پاسخ به تهدید بالقوه از بروز رفتار جلوگیری می‌کند و سیستم فعال‌سازی رفتاری، که یک سیستم انگیزشی اشتیاقی است و رفتار را در مواجهه با پاداش بالقوه، فعال می‌کند. ارتباط کارآفرینی با این دو سیستم عصب‌شناختی، بسیار زیاد است؛ زیرا کارآفرینی، با عدم قطعیت، نوآوری و تهدیدها و پاداش‌های بالقوه محیطی همراه است. بنابراین، تفاوت‌های افراد در سیستم‌های بازداری و فعال‌سازی رفتاری، نه تنها ممکن است بر قصد کارآفرینانه تأثیر بگذارد؛ بلکه ممکن است زمینه‌ساز اقدامات و نتایج کارآفرینانه نیز باشد (Lerner et al., 2018). در حقیقت، دو سیستم بازداری و فعال‌سازی رفتاری را می‌توان پیش‌آیندهای قصد کارآفرینانه دانست (Geenen et al., 2016). از طرفی، گاوک و همکاران (Gawke et al., 2019) در پژوهش خود نتیجه گرفتند که کارآفرینی درون‌سازمانی با حساسیت به پاداش یا به عبارتی سیستم فعال‌سازی رفتاری در کارکنان، ارتباط مثبت دارد. گین و همکاران (Geenen et al., 2016) نیز در تحقیقی نتیجه گرفتند زیرمقیاس پاسخ‌دهی به پاداش از سیستم فعال‌سازی رفتاری رابطه منفی و زیرمقیاس جستجوی هیجان و سائق رابطه مثبت با قصد کارآفرینانه دارند. اوربان و نیکولوف (Urban & Nikolov, 2013) نیز در یک پژوهش در این زمینه، نتیجه گرفتند که مهم‌ترین ویژگی تأثیرگذار بر تصمیم به مشارکت در فعالیت‌های کارآفرینانه، احتمال موفقیت در سرمایه‌گذاری است که به دنبال آن پاداش‌های مالی نیز حاصل می‌شود. همچنین ریسک شغلی، ریسک مربوط به حقوق و دستمزد و میزان تلاش مورد نیاز (برای یک اقدام کارآفرینانه) از عوامل بازدارنده برای مشارکت فرد در این گونه فعالیت‌ها هستند. ضمن این‌که، افرادی که دارای تجاربی از کارآفرینی در گذشته هستند، نگرانی کم‌تری در رابطه با ریسک شغلی و نگرش یا درک مثبت‌تری نسبت به احتمال موفقیت در سرمایه‌گذاری در کارآفرینی سازمانی دارند. بنابر آنچه گفته شد، می‌توان نتیجه گرفت که حساسیت یک فرد به سیگنال‌های پیامد مثبت (یعنی فعال‌سازی رفتاری) با کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان رابطه مثبتی دارد. در مقابل، حساسیت یک فرد به تنبیه و مجازات (یعنی بازداری رفتاری) با کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان رابطه منفی دارد. بنابراین، فرضیه‌های زیر ارائه می‌شود:

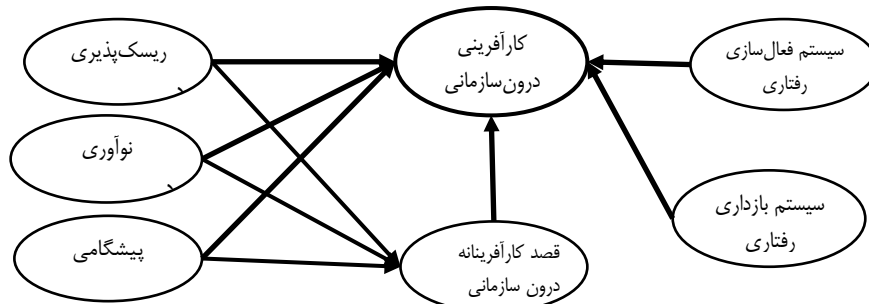
فرضیه ۶: سیستم فعال‌سازی رفتاری با کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان رابطه مثبتی دارد.

فرضیه ۷: سیستم بازداری رفتاری با کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان رابطه منفی دارد.

با توجه به آنچه گفته شد، می‌توان مدل مفهومی تحقیق حاضر را به شکل یک نشان داد.

<sup>1</sup> Reinforcement Sensitivity Theory

<sup>2</sup> Behavioral Inhibition System



شکل ۱. چارچوب مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، از نوع تحقیقات توصیفی و همبستگی است که در آن از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)<sup>۱</sup> مؤلفه‌محور یا روش حداقل مربعات جزئی (PLS)<sup>۲</sup> به منظور بررسی مدل تحقیق استفاده شده است. PLS دارای دو نقطه قوت است؛ نخست این که نیاز به حجم بالای نمونه و نرمال بودن داده‌ها ندارد، دوم این که PLS خطای اندازه‌گیری را محاسبه و برآورد دقیق‌تری از اثرات تعاملی ارائه می‌کند (Moriano et al., 2014). به همین دلیل، اخیراً در تحقیقات مختلف کارآفرینی از این روش استفاده شده است (Karimi & Reisi, 2022; Karimi & Makreet, 2020). در این راستا، در پژوهش حاضر به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SmartPLS3.2 بهره گرفته شد.

جامعه آماری پژوهش حاضر را کارکنان شرکت‌های تولید مواد غذایی همدان تشکیل می‌دهند. برای این منظور، بزرگ‌ترین شرکت‌های تولید مواد غذایی (شرکت صنایع غذایی سحر، کیوان، خوراک آفرین، مروارید سفید گلبرگ، شرکت شیر پاستوریزه پگاه همدان) به صورت هدفمند انتخاب شدند. کارکنان موردنظر برای این تحقیق، کارکنان بخش اداری و فنی (بخش تولید) بودند که آمار دقیق و مجزایی از آنان در دسترس نبود. بنابراین، پرسشنامه‌ها با هدف تمام‌شماری این افراد در پنج شرکت موردنظر توزیع و در نهایت ۱۲۸ پرسشنامه تکمیل و بازگردانده شد. به منظور بررسی و تایید روایی پرسشنامه‌ها از نظرات اساتید دانشگاه بوعلی‌سینا استفاده شد. در این تحقیق، متغیر کارآفرینی درون‌سازمانی در سطح فردی با استفاده از مقیاسی متشکل از هشت گویه که توسط گاوکه و همکاران (Gawke et al., 2019) تدوین شده بود، اندازه‌گیری شد. در این مقیاس، از چهار گویه برای اندازه‌گیری زیرمقیاس رفتار کسب‌وکار مخاطره‌آمیز و چهار گویه برای اندازه‌گیری زیرمقیاس رفتار نوسازی راهبردی استفاده شده بود. برای سنجش گویه‌ها، از طیف پنج تایی لیکرت (هرگز تا همیشه) استفاده به عمل آمد. مقدار ضریب آلفا برای متغیرهای فوق به ترتیب ۰/۸۶ و ۰/۸۰ محاسبه شد. برای سنجش گرایش کارآفرینانه درون‌سازمانی در سطح فردی نیز از مقیاس بولتون و لین (Bolton & Lane, 2012) در قالب طیف پنج‌تایی (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) بهره گرفته شد. این پرسشنامه، دارای سه زیرمقیاس نوآوری با چهار گویه ( $\alpha=0/72$ )، ریسک‌پذیری با سه گویه ( $\alpha=0/73$ ) و پیشگامی با سه گویه ( $\alpha=0/70$ ) بود. بخش دیگر پرسشنامه، مربوط به سنجش سیستم فعال‌سازی و بازداری رفتاری<sup>۳</sup> بود که از مقیاس کارور و وایت (Carver & White, 1994) در قالب طیف چهارتایی (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) بهره گرفته شد. در این تحقیق از سه گویه زیرمقیاس بازداری رفتاری استفاده و مقدار آلفا نیز ۰/۷۰ محاسبه شد. زیرمقیاس فعال‌سازی رفتاری نیز، خود دارای سه زیرمقیاس دیگر است: ۱-

<sup>1</sup> Structural Equation Modeling

<sup>2</sup> Partial Least Squares

<sup>3</sup> Behavioral activation/Inhibition System

پاسخ‌دهی به پاداش ( $\alpha=0/79$ )، که بر روی پاسخ‌های مثبت نسبت به وقوع پاداش یا پیش‌بینی آن تمرکز دارد، ۲- جستجوی سرگرمی یا هیجان ( $\alpha=0/70$ )، که گرایش فرد به پاداش جدید و میل به رسیدن و دستیابی به رویدادهای پاداش‌دهنده آنی را دربرمی‌گیرد و ۳- سائق ( $\alpha=0/82$ )، که تمایل فرد را به تعقیب فعالانه اهداف مطلوب اندازه‌گیری می‌کند. برای هر یک از این سه زیرمقیاس، به ترتیب از پنج، سه و چهار گویه استفاده شد. برای سنجش قصد کارآفرینانه درون‌سازمانی از ده گویه با طیف پنج‌تایی (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) استفاده شد (Ireland et al., 2009; Pinchot, 1985; Wu, 2009). مقدار آلفای کرونباخ این مقیاس نیز ۰/۹۱ محاسبه شد.

### یافته‌ها

نتایج این پژوهش، حاکی است که ۲۴/۴ درصد پاسخگویان زن و ۷۵/۶ درصد مرد هستند. میانگین سن پاسخگویان ۳۶/۶۵ سال است و به‌طور میانگین ۱۱/۴۶ سال سابقه کار دارند. بیشترین درصد پاسخگویان (۴۸/۸ درصد) دارای تحصیلات کارشناسی هستند. بررسی نتایج نشان می‌دهد، ۳۵/۷ درصد از پاسخگویان اظهار داشته‌اند طی دو سال گذشته در پروژه یا پروژه‌هایی با هدف ایجاد نوسازی در درون شرکت مشارکت داشته‌اند. از این میزان ۱۸/۱ درصد، نقش خود را در این پروژه‌ها نقش رهبری و اصلی و ۴۴/۶ درصد، نقش خود را فرعی و حمایتی دانسته و ۳۷/۳ درصد، نیز اظهار داشته‌اند هر دو نقش رهبری و فرعی را در این فعالیت‌ها ایفا نموده‌اند. از میان کسانی که طی دو سال گذشته در پروژه‌هایی با هدف نوسازی شرکت داشته‌اند، ۱/۲ درصد، اهمیت پروژه‌ای که در آن شرکت داشته‌اند را بسیار کم‌اهمیت و ۳/۶ درصد کم‌اهمیت دانسته‌اند و ۱۷/۹ درصد، پروژه موردنظر خود را دارای اهمیت متوسط ارزیابی کرده‌اند. ۵۸/۳ درصد از پاسخگویان، فعالیت خود در این پروژه‌ها را با اهمیت و ۱۹ درصد نیز بسیار با اهمیت دانسته‌اند. جدول ۱، میانگین، انحراف معیار و ضریب همبستگی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. همان‌گونه که در جدول مشاهده می‌شود، میانگین همه متغیرهای تحقیق بالاتر از متوسط است. هم‌چنین، نتایج نشان داد که رابطه مثبتی میان متغیرهای مستقل تحقیق با کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان وجود دارد (جدول ۱).

جدول ۱. مقادیر میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرهای پژوهش

| متغیر                     | میانگین | انحراف معیار | ۱      | ۲      | ۳      | ۴     | ۵      | ۶      |
|---------------------------|---------|--------------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|
| ۱- ریسک‌پذیری             | ۳/۶۳    | ۰/۸۵         |        |        |        |       |        |        |
| ۲- نوآوری                 | ۳/۷۶    | ۰/۶۴         | ۰/۴۹** |        |        |       |        |        |
| ۳- پیشگامی                | ۳/۹۱    | ۰/۵۷         | ۰/۲۷** | ۰/۵۹** |        |       |        |        |
| ۴- سیستم‌بازداری رفتاری   | ۳/۰۲    | ۰/۶۱         | ۰/۰۹   | ۰/۱۹*  | -۰/۰۶  |       |        |        |
| ۵- سیستم فعال‌سازی رفتاری | ۳/۱۱    | ۰/۳۹         | ۰/۳۳** | ۰/۴۳** | ۰/۳۷** | ۰/۲۱* |        |        |
| ۶- قصد کارآفرینانه        | ۳/۸۹    | ۰/۶۴         | ۰/۲۰*  | ۰/۴۹** | ۰/۴۹** | -۰/۰۴ | ۰/۳۰** |        |
| ۷- کارآفرینی درون‌سازمانی | ۳/۰۳    | ۰/۸۹         | ۰/۲۳*  | ۰/۳۹** | ۰/۴۷** | ۰/۱۸* | ۰/۳۳** | ۰/۵۴** |

\*\* :  $p \leq 0/01$

\* :  $p \leq 0/05$

در این پژوهش، از نسل دوم روش‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری یعنی روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مؤلفه‌محور یا روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. مدل‌های مرسوم در مدل‌سازی معادلات ساختاری از دو بخش تشکیل شده‌اند: مدل اندازه‌گیری یا مدل درونی و مدل ساختاری یا مدل بیرونی. در تحلیل داده‌ها توسط نرم‌افزار PLS به منظور بررسی مدل اندازه‌گیری، پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا بررسی می‌شود. در بررسی پایایی شاخص نیز، مقادیر بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد نظر قرار می‌گیرد. در تحلیل مدل ساختاری نیز، ضرایب معناداری و معیار  $R^2$  و  $Q^2$  مورد نظر

قرار می‌گیرد. ملاک برازش مدل کلی نیز معیار GOF می‌باشد. در این پژوهش، پس از ترسیم مدل و محاسبه مقادیر بارهای عاملی، این مقادیر بالاتر از ۰/۵ به دست آمد (Fornell & Larcker, 1981). سپس مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی شد. همان‌طور که دیده می‌شود، نتایج به دست آمده پایایی متغیرها را تایید می‌کند؛ زیرا همه ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالای ارزش پیشنهاد شده ۰/۷ می‌باشد. روایی همگرایی متغیرها، با شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بررسی شد. همان‌طور که جدول ۲، نشان می‌دهد ضریب AVE برای همه متغیرها بیشتر از ۰/۵ و یا نزدیک به این مقدار می‌باشد، که بیانگر روایی همگرایی مناسب مدل اندازه‌گیری می‌باشد. سرانجام، روایی واگرایی سازه‌ها با استفاده از شاخص جدید نسبت چند خصیصه به یک خصیصه (HTMT) ارزیابی شد (Henseler et al., 2015). همان‌طور که در جدول ۳، مشاهده می‌شود مقدار شاخص HTMT، برای هر یک از سازه‌ها کمتر از ۰/۸۵ می‌باشد که این امر روایی واگرایی مناسب مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

جدول ۲. مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE متغیرهای پنهان

| سازه                         | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی | AVE  | $R^2$ | $Q^2$ |
|------------------------------|---------------|---------------|------|-------|-------|
| ریسک‌پذیری                   | ۰/۷۳          | ۰/۸۵          | ۰/۶۵ | -     | -     |
| نوآوری                       | ۰/۷۲          | ۰/۷۹          | ۰/۴۴ | -     | -     |
| پیشگامی                      | ۰/۷۰          | ۰/۷۸          | ۰/۴۳ | -     | -     |
| سیستم‌بازداری رفتاری         | ۰/۷۰          | ۰/۸۲          | ۰/۶۱ | -     | -     |
| سیستم‌فعال‌سازی رفتاری       | ۰/۸۱          | ۰/۷۷          | ۰/۵۴ | -     | -     |
| قصد کارآفرینانه درون‌سازمانی | ۰/۹۱          | ۰/۹۳          | ۰/۸۲ | ۰/۳۰  | ۰/۱۵  |
| کارآفرینی درون‌سازمانی       | ۰/۷۸          | ۰/۹۰          | ۰/۵۶ | ۰/۴۰  | ۰/۲۷  |

جدول ۳. ماتریس سنجش روایی واگرا به روش با شاخص HTMT

| متغیر                     | ۱    | ۲    | ۳    | ۴    | ۵    | ۶    |
|---------------------------|------|------|------|------|------|------|
| ۱- ریسک‌پذیری             | -    |      |      |      |      |      |
| ۲- نوآوری                 | ۰/۶۴ | -    |      |      |      |      |
| ۳- پیشگامی                | ۰/۳۶ | ۰/۷۴ | -    |      |      |      |
| ۴- سیستم‌بازداری رفتاری   | ۰/۱۹ | ۰/۳۹ | ۰/۱۸ | -    |      |      |
| ۵- سیستم‌فعال‌سازی رفتاری | ۰/۴۸ | ۰/۶۴ | ۰/۵۶ | ۰/۴۴ | -    |      |
| ۶- قصد کارآفرینانه        | ۰/۳۲ | ۰/۵۲ | ۰/۵۶ | ۰/۱۱ | ۰/۴۶ | -    |
| ۶- کارآفرینی درون‌سازمانی | ۰/۲۵ | ۰/۴۳ | ۰/۵۴ | ۰/۲۳ | ۰/۳۵ | ۰/۶۴ |

پس از بررسی مدل اندازه‌گیری، برازش بخش ساختاری مدل انجام می‌گیرد. در بررسی مدل ساختاری، مقدار ملاک برای معیار  $R^2$  که برای متغیرهای درون‌زای مدل گزارش می‌شود، سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقادیر نشان‌دهنده برازش ضعیف، متوسط و قوی بخش ساختاری عنوان شده است (Chin, 1998). بنابراین با توجه به جدول ۲، سازه قصد کارآفرینانه درون‌سازمانی مدل ساختاری دارای برازش ضعیف، اما کارآفرینی درون‌سازمانی به‌صورت متوسط برازش می‌شوند. هم‌چنین، در بررسی مدل ساختاری معیار  $Q^2$  که قدرت پیش‌بینی مدل را نشان می‌دهد نیز، مدنظر قرار می‌گیرد و در مورد متغیرهای درون‌زای

<sup>1</sup> Heterotrait-Monotrait Ratio

گزارش می‌شود. ملاک برای این معیار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ (Henseler et al., 2009) عنوان شده است. همان‌گونه که در جدول ۲، آمده است قدرت پیش‌بینی برای قصد کارآفرینانه درون‌سازمانی و کارآفرینی درون‌سازمانی با استناد به مقدار  $Q^2$  برابر یا بالاتر از ۰/۱۵ هستند؛ بنابراین، می‌توان گفت از لحاظ ساختاری به خوبی برازش می‌شوند و دارای قدرت پیش‌بینی نسبتاً مناسبی هستند. پس از برازش مدل اندازه‌گیری و ساختاری، نوبت به برازش مدل کلی می‌رسد که هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را بررسی می‌کند. معیار GOF، برای برازش مدل کلی به کار می‌رود و طبق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} * R^2}$$

مقدار این معیار، برای مدل پژوهش حاضر ۰/۴۵ محاسبه شد که با توجه به مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معیار GOF، می‌توان گفت مدل کلی پژوهش به‌صورت قوی برازش می‌شود. در گام بعدی، نوبت به سنجش رابطه بین سازه‌ها در مدل ساختاری می‌رسد. اولیه‌ترین معیار برای این موضوع، مقادیر t است و در صورتی که این مقادیر بیش از ۱/۹۶ شود، درستی رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود.

جدول ۴. بررسی مدل ساختاری و فرضیه‌های پژوهش

| فرضیه‌های پژوهش                                       | ضریب مسیر | مقدار t | نتیجه آزمون     |
|---|-----------|---------|-----------------|
| اثرات مستقیم  |           |         |                 |
| ریسک‌پذیری ← کارآفرینی درون‌سازمانی                   | ۰/۰۷      | ۰/۴۰    | رد فرضیه ۱      |
| نوآوری ← کارآفرینی درون‌سازمانی                       | -۰/۰۸     | ۰/۷۹    | رد فرضیه ۲      |
| پیشگامی ← کارآفرینی درون‌سازمانی                      | ۰/۲۹      | ۳/۰۶**  | تأیید فرضیه ۳   |
| قصد کارآفرینانه ← کارآفرینی درون‌سازمانی              | ۰/۴۱      | ۵/۰۶**  | تأیید فرضیه ۴   |
| فعال‌سازی رفتاری ← کارآفرینی درون‌سازمانی             | ۰/۰۸      | ۱/۱۳    | رد فرضیه ۶      |
| بازداری رفتاری ← کارآفرینی درون‌سازمانی               | ۰/۲۰      | ۲/۳۳*   | رد فرضیه ۷      |
| ریسک‌پذیری ← قصد کارآفرینانه                          | -۰/۰۴     | ۰/۸۱    |                 |
| نوآوری ← قصد کارآفرینانه                              | ۰/۳۳      | ۳/۰۳**  |                 |
| پیشگامی ← قصد کارآفرینانه                             | ۰/۳۰      | ۳/۳۷**  |                 |
| اثرات غیرمستقیم                                       |           |         |                 |
| ریسک‌پذیری ← قصد کارآفرینانه ← کارآفرینی درون‌سازمانی | -۰/۰۲     | ۰/۳۹    | رد فرضیه ۵ الف  |
| نوآوری ← قصد کارآفرینانه ← کارآفرینی درون‌سازمانی     | ۰/۱۳      | ۲/۴۳*   | تأیید فرضیه ۵ ب |
| پیشگامی ← قصد کارآفرینانه ← کارآفرینی درون‌سازمانی    | ۰/۱۳      | ۲/۸۹**  | تأیید فرضیه ۵ ج |
| اثرات کلی   |           |         |                 |
| ریسک‌پذیری ← کارآفرینی درون‌سازمانی                   | ۰/۰۵      | ۰/۶۱    |                 |
| نوآوری ← کارآفرینی درون‌سازمانی                       | ۰/۰۵      | ۰/۴۹    |                 |
| پیشگامی ← کارآفرینی درون‌سازمانی                      | ۰/۴۲      | ۴/۶۰**  |                 |

\*:  $P \leq 0/05$  \*\*:  $P \leq 0/01$

همان‌گونه که در جدول ۴، آمده است، برخلاف انتظار، فرضیه نخست و دوم این تحقیق مبنی بر رابطه مستقیم ریسک‌پذیری و نوآوری با کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان تأیید نشد. ولیکن، فرضیه سوم مبنی بر رابطه مستقیم پیشگامی با کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان، تأیید شد. فرضیه چهارم هم تأیید شد؛ یعنی، قصد کارآفرینانه درون‌سازمانی با کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. قصد کارآفرینانه درون‌سازمانی، رابطه بین نوآوری و کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان را به‌طور کامل (با توجه به این که رابطه مستقیم بین نوآوری و کارآفرینی درون‌سازمانی معنی‌دار نبود) و رابطه بین پیشگامی و

کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان را به‌طور جزئی میانجی‌گری می‌کند. بنابراین، فرضیه‌های پنج ب و ج هم تأیید می‌شود. برخلاف نتایج تحقیق‌های پیشین صورت گرفته، که ارتباط مثبتی را بین سیستم فعال‌سازی رفتاری و کارآفرینی درون‌سازمانی گزارش نموده‌اند، بر اساس نتایج به‌دست آمده، فرضیه ششم تحقیق در خصوص تأثیر سیستم فعال‌سازی رفتاری بر کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان، تأیید نشد. همچنین، فرضیه هفتم تحقیق مبنی بر تأثیر منفی سیستم بازداری رفتاری بر کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان نیز تأیید نشد و برخلاف انتظار این متغیر، رابطه مثبتی با کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان داشت. اثرات کلی هم، نشان می‌دهد که دو پیش‌بینی‌کننده مهم کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان، به ترتیب پیشگامی (۰/۴۲) و قصد کارآفرینانه درون‌سازمانی (۰/۴۱) می‌باشد (جدول ۴).

### بحث و نتیجه‌گیری

تغییرات اخیر در جوامع، نیاز به درک عوامل زمینه‌ساز و پیامدهای فعالیت‌های کارآفرینانه کارکنان در درون سازمان‌ها را افزون‌تر کرده است (Gawke et al., 2019). علی‌رغم پژوهش‌های متعدد صورت گرفته درخصوص ابعاد مختلف کارآفرینی، در زمینه کارآفرینی کارکنان در درون سازمان، پیشینه نظری اندکی به‌خصوص در ایران وجود دارد. به منظور پر کردن این خلاء، پژوهش حاضر به بررسی تأثیر مستقیم عوامل گرایش کارآفرینانه درون‌سازمانی، قصد کارآفرینانه درون‌سازمانی و سیستم بازداری و فعال‌سازی رفتاری و تأثیر غیرمستقیم ابعاد گرایش کارآفرینانه درون‌سازمانی با میانجی قصد کارآفرینانه درون‌سازمانی بر کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان شرکت‌های صنایع غذایی همدان پرداخته است. اگرچه، نتایج برخی پژوهش‌های انجام شده پیشین، تأثیرات مثبت ابعاد گرایش کارآفرینانه بر کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان را تأیید کرده است (Gawke et al., 2019)، اما در این تحقیق، تنها بعد پیشگامی به صورت مستقیم و غیرمستقیم با کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان رابطه معنی‌دار داشت. نوآوری، به صورت غیرمستقیم با کارآفرینی درون‌سازمانی رابطه داشت، و ریسک‌پذیری نه به صورت مستقیم و نه غیرمستقیم با کارآفرینی درون‌سازمانی رابطه نداشت. شاید بتوان دلیل این امر را این موضوع دانست که در برخی شرکت‌های مورد مطالعه که با سبک‌های مختلف مدیریتی (مدیریت کامل بخش خصوصی، مدیریت نیمه‌خصوصی - نیمه دولتی و سایر موارد) اداره می‌شوند و در برخی موارد که با مشکلات اقتصادی روبرو هستند، به دلایل مختلفی از جمله عدم ثبات اقتصادی و خطرات بالقوه موجود در کارآفرینی و مشکلات دیگر، اساساً در سطح سازمانی چنین گرایشی در آن‌ها وجود نداشته و زمینه برای بروز و ظهور این گرایش در کارکنان نیز فراهم نیست. در همین راستا، گاوکه و همکاران (Gawke et al., 2019)، بیان می‌دارند که کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان با کارآفرینی درون‌سازمانی در سطح سازمان یا شرکت ارتباط دارد و سرانجام نیز بر عملکرد در سطح سازمان تأثیرگذار است. از طرفی، می‌توان گفت حتی در صورت وجود گرایش کارآفرینانه در کارکنان، در صورت مهیا نبودن سایر عوامل از قبیل امنیت شغلی و حقوقی، بروز این گرایش و متعاقب آن کارآفرینی کارکنان میسر نمی‌شود. ذکر این نکته ضروری است که نتایج تحقیقات پیشین درباره وجود رابطه بین ابعاد گرایش کارآفرینی و رفتار کارآفرینی، مختلط است. بعضی از مطالعات عدم وجود رابطه معنی‌دار را گزارش کرده‌اند (Miner & Raju, 2004). حتی بعضی مطالعات، رابطه منفی گزارش کرده‌اند؛ مثلاً اوربان و نیکولوف (Urban & Nikolov, 2013) و مونسن و همکاران (Monsen et al., 2010) وجود رابطه منفی بین ریسک‌پذیری و قصد کارآفرینانه درون‌سازمانی را گزارش نموده‌اند. کارکنان، اگر احساس کنند که با مشارکت در یک پروژه یا فعالیت کارآفرینانه جدید، ممکن است شغل خود یا بخشی از حقوق خود را از دست بدهند، تمایل آن‌ها برای مشارکت کاهش می‌یابد. اما از طرفی، قصد کارآفرینانه درون‌سازمانی با کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان رابطه مثبتی داشت. بر اساس نظریه‌های مختلف روانشناختی از جمله نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده (Ajzen, 1991)، قصد کارآفرینانه افراد لازمه اصلی بروز رفتارهای کارآفرینانه است و بر اساس پژوهش‌های پیشین، مهم‌ترین پیش‌بینی کننده رفتارهای کارآفرینانه می‌باشد (Kautonen et al.,

(2015). همان‌گونه که پیش از این نیز عنوان شد، شکل‌گیری قصد کارآفرینانه به مطلوبیت درک‌شده و امکان‌پذیری درک‌شده یک رفتار کارآفرینانه توسط فرد بستگی دارد و این نکته، مؤید این مطلب است که اگر کارکنان یک سازمان، چشم‌انداز روشنی از نتایج کارآفرینی در درون سازمان را برای خود متصور باشند و اطمینان حاصل نمایند که از هر حیث کارآفرینی در شغلی که به آن اشتغال دارند، برای آن‌ها امکان‌پذیر است، سهم مهمی در بروز و شکل‌گیری قصد کارآفرینانه در آنان و در نهایت کارآفرینی درون‌سازمانی دارد. در تحقیق حاضر رابطه معنی‌داری بین سیستم فعال‌سازی رفتاری و کارآفرینی درون‌سازمانی به‌دست نیامد. عدم وجود رابطه بین سیستم فعال‌سازی رفتاری و کارآفرینی درون‌سازمانی، باز هم می‌تواند مؤید این مطلب باشد که کارآفرینی بیش از آن که یک خصوصیت ذاتی باشد و یا برخی ویژگی‌های ذاتی انسان‌ها نظیر انتظار پاداش یا جستجوی هیجان‌برانگیزاننده آن باشد، یک ویژگی اکتسابی و قابل پرورش است. هم‌چنین، درخصوص سیستم بازداری رفتاری، برخلاف انتظار، تأثیر مثبتی بین بازداری رفتاری و کارآفرینی درون‌سازمانی گزارش شد. در این زمینه لرنر و همکاران (Lerner et al., 2018)، بیان می‌دارند که سیستم بازداری رفتاری ممکن است با برخی فعالیت‌های کارآفرینانه رابطه منفی داشته باشد. اما، از طرفی می‌تواند با برخی فعالیت‌های کارآفرینانه دیگر در زمینه درک و مدیریت خطرات و تهدیدات جانبی یا آزمایش نمونه‌های اولیه، رابطه مثبتی داشته باشد. از طرفی، گاوک و همکاران (Gawke et al., 2019) نیز در این رابطه بیان می‌دارند، خطر و ریسک مرتبط با رفتارهای کارآفرینانه کارکنان در یک سازمان و یا یک شرکت، چندان متوجه افراد نیست و پیامدهای چنین خطرات و ریسک‌هایی در سطح سازمانی مطرح است؛ مثلاً، از دست رفتن منابع سازمان (هرچند همان‌طور که اشاره شد مطالعات دیگری نیز نشان داده‌اند که در سطح فردی هم، خطراتی چون از دست دادن شغل و حیثیت شغلی وجود دارد). بنابراین، تأثیر منفی حساسیت به خطرات و تهدیدهای احتمالی یک رفتار در حیطه کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان کم‌تر از کارآفرینی فردی است و عواقب منفی احتمالی، بیش‌تر متوجه سازمان یا شرکت است تا خود فرد؛ برخلاف کارآفرینی فردی که عواقب هرگونه خطری متوجه خود فرد است. بنابراین، سیستم بازداری رفتاری تأثیر منفی بر کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان ندارد.

### محدودیت‌ها و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

پژوهش حاضر همانند هر پژوهش دیگری، دارای محدودیت‌هایی است. جامعه آماری این تحقیق، کارکنان شرکت‌های تولید مواد غذایی استان همدان بودند؛ بنابراین، نمی‌توان نتایج را قابل تعمیم در سایر مناطق دانست. می‌توان پیشنهاد داد، این موضوع در سایر جوامع آماری از جمله کارخانجات و شرکت‌های فعال در حوزه‌های مختلف و حتی سازمان‌های دولتی و در گستره جغرافیایی وسیع‌تر مورد بررسی قرار گیرد تا تعمیم‌پذیری یافته‌ها افزایش یابد. از محدودیت‌های دیگر، گردآوری پاسخ‌ها صرفاً از طریق پرسشنامه بود؛ زیرا احتمال خطا در نتایج را افزایش می‌دهد. بنابراین، انجام تحقیق در زمینه کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان با استفاده از سایر روش‌ها و تکنیک‌های گردآوری داده‌ها از جمله مصاحبه، پیشنهاد می‌گردد. ماهیت این تحقیق، از نوع تحقیقات مقطعی است. در پژوهش‌های آتی می‌توان کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان را در طول زمان با افزایش تجربه کاری و یا پس از برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه کارآفرینی مورد بررسی قرار داد. این تحقیق، می‌تواند با طراحی مدل‌های پیچیده‌تر و بررسی سایر عوامل احتمالی مؤثر بر کارآفرینی درون‌سازمانی، از جمله ویژگی‌های شخصیتی و محیطی توسط سایر محققان انجام شود. هم‌چنین، با توجه به این که درخصوص رابطه سیستم‌های فعال‌سازی و بازداری رفتاری در حوزه اقتصادی از جمله کارآفرینی، مطالعات اندکی انجام شده است (Geenen et al., 2016)، انجام تحقیقات بیش‌تر در این زمینه پیشنهاد می‌شود. در نهایت، در حیطه اجرایی با توجه به نتایج به‌دست آمده درخصوص تأثیر قصد کارآفرینانه درون‌سازمانی بر کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان و از آن‌جا که رفتار کارآفرینانه یک منبع پایدار برای ایجاد مزیت رقابتی است و می‌تواند به‌عنوان یک الگوی رفتاری به کارکنان آموزش داده شود و از طرفی محیط سازمانی و در دسترس بودن منابع در بروز این رفتار از سوی کارکنان تاثیرگذار است، نقش

مدیران در ارتباط با این موضوع آشکار می‌شود. به این معنا که مدیران سازمان‌ها باید با فراهم نمودن آموزش کارآفرینی، زمینه بهبود مداوم قصد و رفتار کارآفرینانه را در کارکنان خود فراهم آورند، محیط سازمانی را برای بهبود آن مناسب و آماده کنند و منابع سازمان را در این راستا به کار گیرند. نتایج این پژوهش، هم‌چنین بیانگر نقش بسیار مهم پیشگامی در ارتقای کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان بود. بنابراین، مدیران باید میزان این ویژگی را در نیروی کار خود هنگام استخدام با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد ارزیابی کنند و پس از استخدام نیز از طریق آموزش این قابلیت را در آن‌ها تقویت نمایند.

### منابع

- کریمی، سعید. و شاهدوستی، مریم. (۱۳۹۷). بررسی نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه میان سرمایه اجتماعی و انگیزش شغلی با عملکرد شغلی در سازمان جهاد کشاورزی استان همدان. *تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران*، ۴۹(۴)، ۷۰۳-۷۱۷.
- کریمی، سعید. و شاهدوستی، مریم. (۱۳۹۷). رابطه گرایش کارآفرینانه فردی، یادگیری فردی و خلاقیت با عملکرد شغلی کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان همدان. *تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران*، ۴۹(۲)، ۲۶۳-۲۷۷.
- رضائی، روح اله، بادسار، محمد. و امین فنک، داوود. (۱۳۹۵). تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان غربی. *تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران*، ۴۷(۴)، ۸۶۵-۸۷۷.
- Ahmad, N. H., Nasuridin, A. M., & Zainal, S. R. M. (2011). The role of organizational internal ecosystem in fostering intrapreneurship spirit world. *Review of Business Research*, 1(5), 38-51.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Amo, B.W. (2010). Corporate entrepreneurship and intrapreneurship related to innovation behavior among employees. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(2), 144-158.
- Amo, B.W., & Kolvereid, L. (2005). Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising Culture*, 13(1), 118-131.
- Antoncic, B., & Hisrich, R.D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Baczynska, A. K., Rowinski, T., & Cybis, N. (2016). Proposed core competencies and empirical validation procedure in competency modeling: confirmation and classification. *Frontiers in Psychology*, 7.
- Basco, R., Hernandez-Perlines, F., & Rodriguez-Garcia, Maria. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on firm performance: A multigroup analysis comparing China, Mexico, and Spain. *Journal of Business Research*, 113, 409-421.
- Benitez, J., Llorens, F. J., & Perez, M. N. (2010). Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance. *Industrial Management and Data Systems*, 110(4), 550-566.
- Blanka, C. (2018). An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. *Review of managerial science*, 1-43.
- Blanka, C. (2019). An individual-level perspective on intrapreneurship: A review and ways forward. *Review of Managerial Science*, 13(5), 919-961.
- Bolton, D.L. & Lane, M.D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument. *Education + Training*, 54(2/3), 219-233.
- Cai, L., Peng, X., & Wang L. (2018). The characteristics and influencing factors of entrepreneurial behaviour: The case of new state-owned firms in the new energy automobile industry in an emerging economy. *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 112-120.
- Carver, C. S., & White, T. L. (1994). Behavioral inhibition, behavioral activation, and affective responses to impending reward and punishment: the BIS/BAS scales. *Journal of personality and social psychology*, 67(2), 319.
- Chen, M. H., Chang, Y.Y., & Chang, Y.C. (2015). Entrepreneurial orientation, social networks, and creative performance: middle managers as corporate entrepreneurs. *Creativity and Innovation Management*, 24(3), 493-507.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.

- Corr, P.J. (2004). Reinforcement sensitivity theory and personality. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 28, 317-332.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 7-25.
- Douglas, E. J., & Fitzsimmons, J. R. (2013). Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: Distinct constructs with different antecedents. *Small Business Economics*, 41(1), 115-132.
- Farrukh, M., Chong, W.Y., Mansori, Sh., and Ravan Ramzani, S. (2017). Intrapreneurial behavior: the role of organizational commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(3), 243-256.
- Ferreira, F.A.F., Marques, C.S.E., Bento, P., Ferreira, J.J.M., & Jalali, M.S. (2015). Operationalizing and measuring individual entrepreneurial orientation using cognitive mapping and MCDA techniques. *Journal of Business Research*, 68, 2691-2702.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Gawke, J.C., Gorgievski, M.J., & Bakker, A.B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88-100.
- Gawke, J.C., Gorgievski, M.J., & Bakker, A.B. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the employee intrapreneurship scale (EIS). *European Management Journal*, 37(6), 806-817.
- Geenen, N.Y.R., Urbig, D., Muehlfeld, K., Witteloostuijn, A.V., & Gargalianou, V. (2016). BIS and BAS: Biobehaviorally rooted drivers of entrepreneurial intent. *Personality and Individual Differences*, 95, 204-213.
- Gomis, A.C., Bonillo, M.A.I., & Taulet, A.C. (2018). Sustainable entrepreneurial orientation within an intrapreneurial context: effects on business performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, 295-308.
- Gray, J. A. (1970). The psychophysiological basis of introversion-extraversion. *Behaviour Research and Therapy*, 8, 249-266
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Sage Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43, 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing*. Emerald Group Publishing Limited.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Shepherd, D.A., & Bott, J.P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24, 236-247.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 19-46.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963-989.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 37, 287-302.
- Jong, J.P.J.D., Parker, S.K., & Wu, C. (2011). Corporate Entrepreneurship at the Individual level: Measurement and determinants. *EIM research reports, nowybiznes.edu.pl*.
- Karimi, S. (2020). The role of entrepreneurial passion in the formation of students' entrepreneurial intentions. *Applied Economics*, 52(3), 331-344.
- Karimi, S., & Makreel, A. S. (2020). The role of personal values in forming students' entrepreneurial intentions in developing countries. *Frontiers in Psychology*, 11, 525844.
- Karimi, S., & Reisi, S. (2022). Exploring the Antecedents and Outcomes of Entrepreneurial Well-Being: Empirical Evidence From Iranian Rural Entrepreneurs. *Frontiers in Psychology*, 1068.
- Karimi, S., Biemans, H. J., Lans, T., & Mulder, M. (2021). Understanding the role of cultural orientations in the formation of entrepreneurial intentions in Iran. *Journal of Career Development*, 48(5), 619-637.
- Karimi, S., Movahedi, R., Yaghoubi Farani, A. & Saadi, H. (2016). Relationship between Proactive Personality and Entrepreneurial Intentions among Agricultural Students. *Journal of Agricultural Education Administration Research*, 7(34), 117-134.

- Kautonen, T., Van Gelderen, M., & Fink, M. (2015). Robustness of the theory of planned behavior in predicting entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship theory and practice*, 39(3), 655-674.
- Kraus, S., Brier, M., Jones, P., & Hughes, M. (2019). Individual entrepreneurial orientation and intrapreneurship in the public sector. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 1247-1268.
- Krueger, N.F. (2000). The cognitive infrastructure of opportunity emergence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3), 5-23.
- Kuratko, D.F. (2007). Entrepreneurial Leadership in the 21st Century. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 1-11.
- Lerner, D., Hatak, I., and Rauch, A. (2018). Deep Roots? Behavioral Inhibition and Behavioral Activation System (BIS/BAS) Sensitivity and Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing Insights*, 9, 107-115.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 2(3), 135-172.
- Marvel, M. R., Griffin, A., Hebda, J., & Vojak, B. (2007). Examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: voices from the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), 753-768.
- Miner, J. B., & Raju, N. S. (2004). Risk propensity differences between managers and entrepreneurs and between low-and high-growth entrepreneurs: A reply in a more conservative vein. *Journal of Applied Psychology*, 89, 3-13.
- Monsen, Erik., Holger, P., & Saxton, T. (2010). Beyond simple utility: Incentive design and trade-offs for corporate employee-entrepreneurs. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(1), 105-130.
- Moriano, J.A., Molero, F., Topa, G., & Lévy Mangin, J.P. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10, 103-119.
- Narayanan, V. K., Yang, Y., & Zahra, S. A. (2009). Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework. *Research policy*, 38(1), 58-76.
- Neessen, P.C.M., Caniëls, M.C.J., Vos, B., & Jong, J.P.de. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 545-571.
- Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial management & data systems*, 116(9), 1849-1864
- Parker, S.C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26, 19-34.
- Perlines, F. H., Ariza-Montes, A., & Blanco-González-Tejero, C. (2022). Intrapreneurship research: A comprehensive literature review. *Journal of Business Research*, 153, 428-444.
- Pinchot III, G. (1985). Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*. Harper & Row, New York
- Prabhu, V. P., McGuire, S. J., Drost, E. A., & Kwong, K. K. (2012). Proactive personality and entrepreneurial intent. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Rabl, T., Petzsche, V., Baum, M., & Franzke, S. (2022). Can support by digital technologies stimulate intrapreneurial behaviour? The moderating role of management support for innovation and intrapreneurial self-efficacy. *Information Systems Journal*, 1-20.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Razavi, S. H., & Ab Aziz, K. (2017). The dynamics between entrepreneurial orientation, transformational leadership, and intrapreneurial intention in Iranian R&D sector. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 23(5), 769-792.
- Rigttering, J.P.C., & Weitzel, U. (2013). Work context and employee behavior as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9, 337-360.
- Tietz, M.A., & Parker, S.C. (2012). How do intrapreneurs and entrepreneurs differ in their motivation to start a new venture? *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 32, 146-160.
- Urban, B., & Nikolov, K. (2013). Sustainable corporate entrepreneurship initiatives: a risk and reward analysis. *Technological and Economic Development of Economy*, 19(sup1), S383-S408.

- Valka, K., Roseira, C., & Campos, P. (2020). Determinants of university employee intrapreneurial behavior: The case of Latvian universities. *Industry and Higher Education*, 34(3), 190-202.
- Valsania, S.E., Moriani, J.A., & Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12, 131-152.
- Veenker, S., Van Der Sijde, P., During, W., & Nijhof, A. (2008). Organizational condition for corporate entrepreneurship in Dutch organizations. *The Journal of Entrepreneurship*, 17(1), 49-58.
- Wakkee, I., Elfring, T., & Monaghan, S. (2010). Creating entrepreneurial employees in traditional service sector, The role of coaching and self-efficacy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6, 1-21.
- Wu, J. (2009). *Entrepreneurial orientation, entrepreneurial intent and new venture creation: Test of a framework in a Chinese context* (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
- Zampetakis, L.A., & Moustakis, V.S. (2007). Entrepreneurial behavior in the Greek public sector. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(1), 19-38.