



# Investigating the Relationship between the Innovation Climate in the Organization and the Entrepreneurial Behavior with the Moderating Role of Participatory Learning among the Employees of the Education Department of the Seven Areas of Mashhad and Tabadkan

Sahar Ghanbari<sup>1\*</sup>

1 Elementary Teacher.

\* **Corresponding author:** Ghanbari

**Received:** 2022-09-05

**Accepted:** 2022-0-10-05

## Abstract

The purpose of this study was to investigate the role of participatory learning moderator in relation to organizational innovation and entrepreneurial behavior. The research is applied in terms of its purpose and, in terms of its nature, descriptive correlational research, and in terms of its method, is a survey. The statistical population of this study is all employees of education departments of seven areas of Mashhad and Vahedakan with a total of 859 people. Of these, 265 people were selected using randomized cluster sampling based on Jersey Morgan's table. To collect the data were also collected from three organizational questionnaires of Gavraji and colleagues (1998), Zumatekis and Mustakis (2007) and Participatory Learning Questionnaire Chou and Bowley (2007). The validity of each questionnaire was confirmed by the opinion of the professors. The reliability of the questionnaire was used by Cronbach's alpha coefficient, which was 0.82, 0.89 and 0.88 for each questionnaire, respectively. The results of statistical analysis showed that there was a significant relationship between organizational innovation climate and entrepreneurial behavior ( $r = 0.812$ ). The results also showed that there was a significant relationship between the components of organizational innovation climate with entrepreneurial behavior (Challenge / Participation of 0.679, freedom of 0.719, time of idea of 0.245, recreation 0.612, contradictions of 0.542, support of idea 0.842, discussions of 0.720, riskiness of 0.652). Participatory learning in all of its three components, including group dynamics, project work and feedback, moderates the relationship between the organizational innovation climate and entrepreneurial behavior

**Keywords:** Participatory Learning, Entrepreneurial behavior, Organizational Innovation climate, Idea time, Idea support

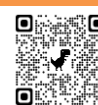
© 2019 Journal of New Approach to Children's Education (JNACE)



This work is published under CC BY-NC 4.0 license.

© 2022 The Authors.

How to Cite This Article: Ghanbari, S. (2023). Investigating the Relationship between the Innovation Climate in the Organization and the Entrepreneurial Behavior with the Moderating Role of Participatory Learning among the Employees of the Education Department of the Seven Areas of Mashhad and Tabadkan. *JNACE*, 5(1): 18-29.





## بررسی رابطه بین جو نوآوری در سازمان با رفتار کارآفرینانه با نقش تعدیل گر یادگیری مشارکتی کارکنان ادارات آموزش و پرورش مناطق هفتگانه مشهد و تبادکان

سحر قنبری<sup>۱\*</sup>

<sup>۱</sup> آموزگار سازمان آموزش و پرورش منطقه تبادکان مشهد  
\* نویسنده مسئول: قنبری

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۷/۱۳

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۶/۱۴

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی نقش تعدیلگر یادگیری مشارکتی در رابطه با جو نوآوری سازمانی و رفتار کارآفرینانه انجام شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارکنان ادارات آموزش و پرورش مناطق هفتگانه مشهد و تبادکان میباشند که تعداد آنها ۸۵۹ نفر میباشد که از این تعداد بر اساس جدول جرسی مورگان ۲۵۶ نفر با استفاده از روش نمونه گیری خوشه ای انتخاب شدند. برای جمع آوری اطلاعات نیز از سه پرسشنامه جو سازمانی دورابجی و همکاران (۱۹۹۸) و پرسشنامه رفتار کار آفرینانه زامتاکیس و موستاکیس (۲۰۰۷) و پرسش نامه یادگیری مشارکتی چو و بولی (۲۰۰۷) استفاده شد. روایی هر پرسشنامه با نظر اساتید مورد تأیید قرار گرفت و برای سنجش پایایی از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که به ترتیب برای هر یک از پرسشنامه ها ۰/۸۲، ۰/۸۹، و ۰/۸۸ گزارش شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آماری نشان داد که بین جو نوآوری سازمان و رفتار کارآفرینانه رابطه معناداری وجود دارد ( $F=0/812$ ) همچنین نتایج نشان داد که بین مؤلفه های جو نوآوری سازمانی با رفتار کار آفرینانه نیز رابطه معناداری وجود دارد (چالش / مشارکت ۰/۶۷۹، آزادی ۰/۷۱۹، زمان ایده ۰/۲۴۵، تفریح ۰/۶۱۲، تضادها ۰/۵۴۲، حمایت از ایده ۰/۸۴۲، بحث ها ۰/۷۲۰، ریسک پذیری ۰/۶۵۲). یادگیری مشارکتی در هر سه مؤلفه خود که شامل پویایی های گروهی، انجام کار بر روی پروژه و بازخورد میباشد رابطه بین جو نوآوری سازمان و رفتار کارآفرینانه را تعدیل میکند. یادگیری مشارکتی رابطه بین جو نوآوری سازمانی و رفتار کارآفرینانه را تعدیل میکند

**واژگان کلیدی:** یادگیری مشارکتی، رفتار کارآفرینانه، جو نوآوری سازمانی، زمان ایده، حمایت از ایده

تمامی حقوق نشر برای فصلنامه رویکردی نو بر آموزش کودکان محفوظ است.

شبهه استناد به این مقاله: قنبری، س (۱۴۰۲) بررسی رابطه بین جو نوآوری در سازمان با رفتار کارآفرینانه با نقش تعدیل گر یادگیری مشارکتی کارکنان ادارات آموزش و پرورش مناطق هفتگانه مشهد و تبادکان. فصلنامه رویکردی نو بر آموزش کودکان، ۵(۱): ۲۹-۱۸.

### مقدمه

کارآفرینانه به مفهوم سازی و پیاده سازی یک ایده، فرایند محصول، خدمت یا یک کسب و کار جدید دلالت دارد. رفتار کارآفرینانه فردی یا گروهی است که مسؤلیت شکوفاسازی و به بار نشستن عمل کارآفرینانه را به عهده می گیرد [۲]. بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان را می توان به عنوان یکی از شاخص های مهم موفقیت یک

در چند دهه ی اخیر، کارآفرینی و ترویج رفتار کارآفرینانه، یکی از اهداف اصلی برنامه های توسعه ی کشورها بوده است [۱]. در یک فضای کارآفرینانه، اشخاص به شناسایی فرصت ها و بسیج منابع و امکانات برای استفاده از این فرصت ها می پردازند. رفتار

مهارت ها، تقویت و خستگی کمتر می شود. یکی از جنبه های مبنایی آموزش کسب اطلاعات و مهارت های علمی است که می تواند با استفاده از فعالیت های یادگیری مشارکتی تسهیل شود [۵]. در نتیجه یادگیری مشارکتی یکی از شیوه های مهم ایجاد سازمان های کارآفرین و مولد با جو سازمانی نوآورانه می باشد که متأسفانه در فضاهای آموزشی ما به خصوص آموزش و پرورش پاسخ مناسبی به مشارکت همه جانبه داده نشده است و با وجود اینکه تجارب ارزشمندی را از پیدایش تفکر نظام مشارکت در بسیاری از کشورها می توان ردگیری کرد اما هنوز فاصله زیادی با اجرای مبتنی بر اصول علمی و همه جانبه آن به چشم میخورد که این نکته خود ضرورت تفکر جدی در فلسفه این نظام و تلاش پیگیر در بستر سازی و اعمال موفق آن را اجتناب ناپذیر ساخته است.

با توجه به مطالب فوق و جایگاه مهم آموزش و پرورش در شکلگیری جامعه در عصر حاضر و همچنین وجود این واقعیت تلخ که وضعیت حاکم بر سازمان آموزش و پرورش به عنوان یک بخش دولتی فاقد جو نوآوری و غیر کارآفرینانه است محقق را بر آن داشته است که در پژوهش حاضر به بررسی این موضوع بپردازد که آیا بین جو نوآوری و رفتار کارآفرینانه کارکنان رابطه وجود دارد؟ و آیا یادگیری مشارکتی رابطه بین جو نوآوری در سازمان با رفتار کارآفرینانه را میانجیگری می کند؟

### مبانی نظری رفتار کارآفرینانه

دورنمای تشدید رقابت در قرن جدید نیاز کارآفرین بودن سازمانها را تقویت می کند. محققان کارآفرینی سعی کرده اند با تحقیق درباره گرایش های کارآفرینانه شرکت ها، عملکرد آنها را تشریح کنند [۱۱]. گرایش کارآفرینانه به گرایش راهبردی شرکت در رسوخ جنبه های کارآفرینانه خاصی به سبک، روش و رویه های تصمیم گیری اشاره دارد [۱۲]. سازمان کارآفرین را اینگونه تشریح میکند: «شرکتی که درگیر نوآوری در زمینه محصول بازار باشد، مشارکتهای همراه با ریسک را بپذیرد و با پیشگامی در نوآوری از رقبا پیشی گیرد.»

رویکردها و نظریه های ساختارهای اجتماعی در فرایند تکاملی خود همواره انتشار دو مؤلفه اصلی را مورد توجه قرار داده اند. یکی مسئله نظم و دیگری نوآوری و تغییر. آنچه که در سطوح مختلف یک نظام جمعی باعث تحول یک نظم و شکلگیری یک ساختار جدید میگردد، نوآوری و تغییرات مترتب بر آن است، چرا که نوآوری ها عمدتاً مستلزم تغییرات اساسی در تفکر و رفتار افراد است. نوآوری واژه های با مفهوم اجتماعی و اقتصادی است تا تکنیکال و فنی. نوآوری ایده، روش و یا موضوعی است که از نظر فرد، گروه و یا یک سیستم، جدید تلقی می گردد و تا آنجا

سازمان قلمداد کرد [۳]. رفتار کارآفرینانه در سازمان به این معنی است که سازمان ها می توانند نوآوری های مفید را با تشویق کارکنان برای فکر کردن، توسعه دهند و به آنها برای تعقیب برنامه هایشان، آزادی و انعطاف پذیری دهند [۴]. از طرفی بروز رفتار های کارآفرینانه به خصوص در سازمان های دولتی مانند آموزش و پرورش نیازمند برخورداری از عوامل مهمی نظیر آگاهی و درک موقعیت ها، بهره برداری از فرصت ها و در نهایت جو سازمانی نوآور می باشد. مفهوم جو سازمانی نوآور همانند هوای موجود در یک اتاق است، ما نمی توانیم جو سازمانی را ببینیم یا لمس کنیم، اما آن ما را احاطه کرده است و هر چه که اتفاق می افتد را تحت تأثیر قرار می دهد و خود نیز از آنچه که در سازمان می گذرد، تأثیر می پذیرد [۵].

بنابراین هر سازمانی، فرهنگ، سنت ها و روش های عمل ویژه ای دارد که بر روی هم جو آن سازمان را تشکیل می دهند. جو برخی سازمان ها پویا و کاری است و برخی دیگر سهل گیر و برخی کاملاً انسانی و برخی دیگر سخت و سرد [۶]. جو مربوط به نوآوری عبارت است از ادراک کارکنان درباره نوآوری در سازمان که شامل احساسات، نگرش ها و گرایش های رفتاری می شود. در جوی که قویا برای نوآوری مناسب می باشد، کارکنان باور دارند که به نوآوری بها داده شده و در ازای آرایه رفتارهای نوآورانه به آن ها پاداش داده خواهد شد [۷]. براساس شرایط و جو نوآورانه، هنگامی که اعضای تیم با مسائل و مشکلات پروژه ی خاصی روبه رو می شوند، ممکن است به صورت خیلی جدی در کارهای تیمی مشارکت کنند و برای پیدا کردن راه حل های مناسب به کنش متقابل با یکدیگر بپردازند [۸].

همچنین جو سازمانی نوآوری و بروز رفتارهای کارآفرینانه در آموزش و پرورش مزایای دو چندان را برای اینسازمان به همراه دارد که میتوان در این میان به مولد بودن سازمان، و اتکالی درونی سازمان و در نهایت تمایل کارکنان به فرایندهای یادگیری مشارکتی نام برد. یادگیری مشارکتی به افراد اجازه می دهد کنترل کار خود را تجربه کنند. ماهیت روش های یادگیری مشارکتی به صورتی است که افراد را تشویق می کند که مسئولیت کامل نتایج وظایف و تکالیف خود را بر عهده بگیرند [۹]. فرآیندهای یادگیری مشارکتی میتواند به شیوه های متنوعی اجرا شود. درست است که ما در روش سخنرانی نیز میتوانیم تنوع ایجاد کنیم، اما یادگیری مشارکتی طوری است که ما می توانیم هر موضوع را به روش های متنوعی آموزش دهیم [۱۰]. چون محتوا و کار گروهی را به گونه های مختلف می توان ارائه کرد. یادگیری مشارکتی مهارت های آموزشی زیادی را افزایش میدهد [۵]. یادگیری مشارکتی موجب دستیابی به مهارتهای تفکر سطح بالاتر می شود. در یادگیری مشارکتی،

این حوزه بر این باور است که وجود یک جو مناسب میتواند نقش محرکی دائمی را بر عهده گرفته، رفتار کارکنان را در جهت نوآوری هدایت کند. بنابراین میتوان گفت اگر سازمانی که جوی مناسب برای نوآوری دارد با بحرانی مواجه شود به آسانی میتواند با برانگیختن توجهات کارکنان خود به سوی حل آن مشکل، بر بحران فائق آید. اما در سازمانی با جو نامناسب، جلب این توجهات، مدت بسیار زیادی به طول می انجامد.

### مفهوم یادگیری مشارکتی

کار گروهی مشارکتی محیطی امن برای تبادل اطلاعات بین کارکنان در سازمان فراهم می سازد، کارکنان از دیدگاه های گوناگون بهره مند می شوند و به تبادل نظر میپردازند، انتقاد می کنند و عکس العمل نشان میدهند. چنین بازخوردهایی میتواند به آنان کمک کند تا آگاهی خود را نسبت به یادگیری افزایش دهند و نیز از روشهایی که به چنین اهدافی منتهی می شود مطلع شوند. کار مشارکتی به عنوان درستی برای حمایت متقابل عمل می کند و کارکنان را قادر می سازد از یکدیگر یاد بگیرند. زیرا بیشترین ارتباط بین کارکنان است تا مدیر و کارمند [۱۶] مشارکتی در سازمانهای یادگیرنده را میتوان به شرح زیر خلاصه کرد:

- گروههای یادگیری ناهمگون - ارتباطات متقابل تأکید بر مشارکت عملی کارکنان در یادگیری - تولید دانش و افزایش خلاقیت و ابتکار - رشد تفکر انتقادی، تدوین بیان و رهبری - پرورش تحمل نظرات مخالف، تحلیل، استنباط و استدلال در گفتمان - توجه به کار عملی تحقیق و پروژه ایجاد تغییرات ساختاری درون سازمانی و در نظر گرفتن روشهای جدید به منظور انعطاف و سازگاری بهتر با سیستم - تلفیق یادگیری و کار در عمل - وابستگی درونی مثبت در داخل سازمان و تأکید بر جو دوستانه و رفاقتی - توجه به هدف، محتوا و روش انجام کار توجه به انضباط درونی و احیای مسئولیت فردی کارکنان - توجه به ارتباط چهره به چهره - توجه به پردازش گروهی، خودارزایی و دگرارزایی در سیستم کاری - نقش مدیر به عنوان راهنما و مشاور - توجه به گروههای غیررسمی حین یادگیری و ایجاد یادگیری پنهان.

### بررسی پیشینه پژوهش

مبارکی و همکاران [۱۷] تحقیقی با عنوان «تأثیر جو سازمانی بر ویژگی های شخصیتی کارآفرینانه کارکنان در محیط های دانشگاهی (مطالعه موردی: دانشگاه الزهراء) انجام داده اند. هدف اصلی پژوهش بررسی تأثیر جو سازمانی بر ویژگی های شخصیتی کارآفرینانه کارکنان در محیط های دانشگاهی بود. روش پژوهش با توجه به ماهیت آن توصیفی-پیمایشی بود.

که به رفتار بشر مربوط میشود، جدید بودن ایده از نظر عینی نسبت به طول زمان به اولین کاربرد و یا کشف آن بستگی چندانی ندارد، بلکه برداشت و یا تارگی ذهنی ایده است که واکنش فرد یا گروه را در مقابل آن تعیین میکند. اگر ایده به نظر فرد یا گروه جدید باشد نوآوری به شمار می آید [۱۳].

لامپکین و دس<sup>۱</sup> پنج بعد را برای گرایش کارآفرینانه مطرح کردهاند که به طور خلاصه در زیر بیان گردیده است:

۱- نوآوری، انعکاس تمایل شرکت به ایده های جدید و فرآیندهای خلاق می باشد که نتیجه اش ممکن است محصولات، خدمات و یا فرآیندهای تکنولوژیکی جدید باشد [۱۱].

۲- ریسک پذیری را میتوان به پیگیری سریع فرصتها، تامین سریع منابع و فعالیتهای متهورانه ارجاع داد.

۳- پیشگامی دلالت بر گرایش شرکتها در دنبال کردن کشف فرصتهای جدید دارد [۱۴] پیشگامی در بازار میتواند باعث ایجاد مزیتی برای پیشرو بودن نسبت به رقبا شود.

۴- رویکرد تهاجمی اشاره به تمایل شرکت به چالشهای سخت و مستقیم با رقبا برای بهبود وضعیت بازار خودشان دارد.

۵- استقلال طلبی نیز، اشاره به فعالیتهای مستقل افراد و یا تیمها در ایجاد ایده و اجرای آنها دارد.

### جو سازمانی نوآوری

جو سازمانی مربوط به نوآوری عبارت است از ادراک کارکنان درباره ی نوآوری در سازمان که شامل احساسات، نگرشها و گرایش های رفتاری می شود. در جوی که قویا برای نوآوری مناسب میباشد، کارکنان باور دارند که به نوآوری بها داده شده و در ازای ارائه رفتارهای نوآورانه به آنها پاداش داده خواهد شد.

همچنین به دلیل ارتباط نوآوری با انعطافپذیری و تولید، به عنوان مقولههای بسیار مهم برای افراد، نهادها و در مجموع برای همه ی جوامع به شمار میرود [۱۵]. از سوی دیگر تحقیقات متعددی بیانگر رابطه ی مستقیم و معنادار جو سازمانی<sup>۲</sup> با نوآوری می باشد. تعاریف متعددی از جو سازمانی ارائه شده از جمله اینکه جو سازمانی محیطی است که افراد در آن کار میکنند و منعکس کننده ی نگرش کارکنان و شیوه ی مدیریت سازمان میباشد. در تعریفی دیگر، جو سازمانی به ادراک مشترک از خط مشی ها، عاداتها و رویه های رسمی و غیر رسمی گفته میشود. همچنین جو سازمانی دربرگیرنده ی نظامی ارزشی است، به این معنی که شیوهی انجام کار و اینکه به چه رفتارهایی پاداش داده می شوند را مشخص میکند. مدیران سازمان نیز باید همیشه به فکر بهبود و اصلاح جو سازمانی باشند تا افزون بر نگهداری کارا و اثربخش آن، در افراد ایجاد انگیزه کرده و نیازهای مادی و معنوی آنها را برآورده کنند یکی از اندیشمندان

یون لین و لیو<sup>۵</sup> [۱۸] به بررسی رابطه میان جو سازمانی نوآورانه و نوآوری درک شده سازمانی با بررسی اثر تعدیل‌گری انگیزش کاری پرداختند. آنها با مطالعه ۳۹۸ نفر از کارکنان در شرکتهای مختلف تایوان نشان دادند که حمایت، تشویق، کارگروھی، منابع کافی و کار چالشی بر نوآوری درک شده سازمانی اثرگذار است.

کرودتی<sup>۶</sup> و همکاران [۱۹] در پژوهشی رابطه ی بین نوآوری، یادگیری مشارکتی و عملکرد را بررسی کرده اند و نتایج نشان داد که هر دو متغیر یادگیری و نوآوری سازمانی رابطه ی مثبت با عملکرد کسب و کار دارد، و یادگیری مشارکتی نوآوری سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد.

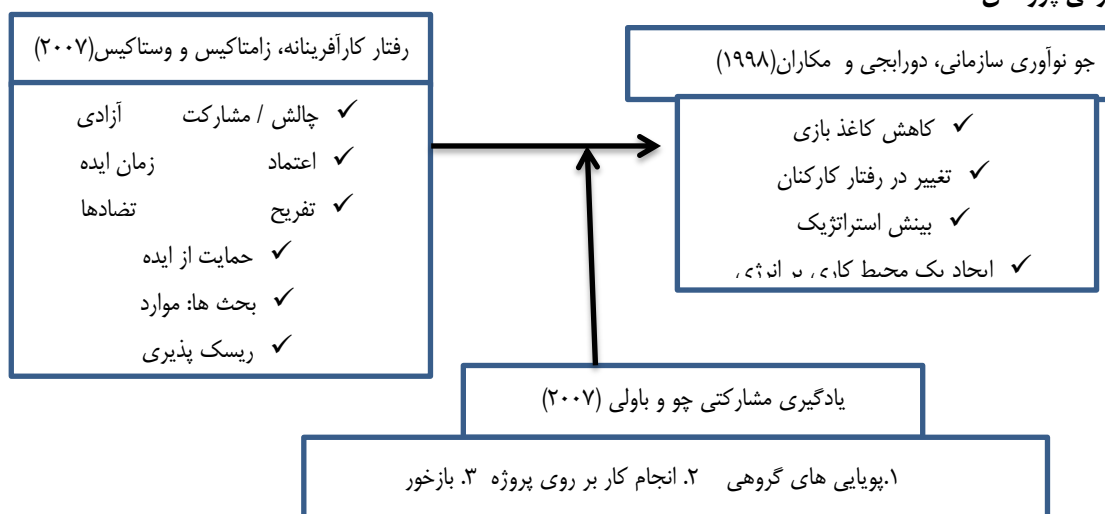
وانگ و لو<sup>۷</sup> [۲۰] در پژوهشی با عنوان ارائه مدلی برای بررسی میزان تاثیر قابلیت یادگیری بر نوآوری انجام دادند و نتایج آن ها حاکی از این بود که یادگیری سازمانی اثر مثبتی بر نوآوری دارد و باعث افزایش نوآوری می شود. در تحقیقات دیگر نیز به این نتیجه به دست آمد که یادگیری سازمانی تاثیر مثبت بر نوآوری سازمانی دارد.

شهزاد<sup>۸</sup> و همکاران [۲۱] به بررسی رابطه بین فرهنگ نوآوری و جو سازمانی می پردازند نتایج پژوهش نشانی دهد که نوآوری در محیط کار پایه اصلی ارتقای عملکرد هر سازمان است. سازمان های موفق بایستی برای ایجاد جو سازمانی مطلوب فرهنگ نوآوری را در سازمان خود نهادینه کنند.

با توجه به بررسی پیشینه موجود در مورد رابطه بین هر یک از سه متغیر یاد شده یافت نگردید و نکته جالب توجه اینکه در فضای آموزشی و در نظام آموزش و پرورش نیز پژوهشی در زمینه نقش تعدیلگر یادگیری مشارکتی در رابطه بین جو نوآوری سازمانی و رفتار کارآفرینانه یافت نشد و پژوهش حاضر در صدد میباشد تا گامهای اولیه را در نیل به این هدف بردارد.

جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه الزهرا (س) بالغ بر ۴۷۰ نفر بودند؛ که از میان آنها تعداد ۲۱۱ نفر به عنوان نمونه آماری از طریق روش نمونه گیری تصادفی - طبقه ای انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که از تعدیل و مناسب سازی پرسشنامه سنجش ویژگی های شخصیتی کارآفرینان ایرانی کردنائیج<sup>۳</sup> و همکاران و پرسشنامه جو سازمانی هالپین و کرافت<sup>۴</sup> به دست آمد، تجزیه و تحلیل دادهها نشان داد که جو سازمانی بر ویژگیهای شخصیتی کارآفرینانه کارکنان دانشگاه الزهراء (س) تاثیرگذار است. همچنین جو سازمانی دانشگاه الزهراء (س) مطلوب بوده و گرایش به باز بودن دارد. ۵۷/۳۵ درصد از کارکنان دارای ویژگیهای شخصیتی کارآفرینانه بالا بودند، از بین شاخص های جو سازمانی، شاخص روحیه گروهی، صمیمیت، مراعات بر ویژگیهای شخصیتی کارآفرینانه کارکنان تاثیرگذار است و بین روحیه گروهی، شخصیت، مراعات و ویژگیهای شخصیتی کارآفرینانه کارکنان رابطه معنادار وجود دارد. اما شاخص های بازدارندگی، بی علاقگی، فاصله گیری، نفوذ، کارمداری بر ویژگیهای شخصیتی کارآفرینانه کارکنان تاثیرگذار نیست و بین بازدارندگی، بی علاقگی، فاصله گیری، نفوذ، کارمداری و ویژگی های شخصیتی کارآفرینانه کارکنان رابطه معنادار وجود ندارد.

دهقان و همکاران [۱۳] به شناسایی عوامل موثر بر نوآوری و کارآفرینی سازمانی در دانشگاه های علوم پزشکی کشور با استفاده از الگوی سه شاخگی توسعه کارآفرینی پرداخته است. نشان دادند، عوامل ساختاری موثر بر نوآوری و کارآفرینی سازمانی در دانشگاه های علوم پزشکی کشور شامل استراتژی، ساختار سازمانی، تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات، ارزیابی عملکرد، فرآیندها و روش ها و منابع مالی هستند که میانگین این گروه از عوامل با ۹۷/۲ نشان دهنده متوسط بودن وضعیت نوآوری و کارآفرینی سازمانی در دانشگاه های علوم پزشکی کشور از منظر ساختاری دارد.



### روش تحقیق

طرح پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر نحوه جمع آوری اطلاعات از نوع توصیفی می باشد که در چارچوب یک طرح همبستگی به انجام می رسد. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان ادارات آموزش و پرورش مناطق هفت گانه مشهد و تبادکان می باشد که تعداد آنها ۸۵۹ نفر گزارش شد. با توجه به ماهیت تحقیق با استفاده از جدول مورگان حجم نمونه قابل قبول با اطمینان ۹۰ درصد و خطای ۰/۰۵ برای این تحقیق ۲۶۵ نفر تخمین زده شد. شیوه ی نمونه گیری به صورت تصادفی خوشه ای بود. بدین صورت که ابتدا بر اساس مناطق ۷ گانه آموزش و پرورش و منطقه تبادکان ۸ خوشه انتخاب گردید. سپس با تقسیم بندی این ادارات به ۴ خوشه اصلی شمال، جنوب، شرق و غرب دو خوشه شمال و شرق به صورت تصادفی انتخاب شدند و سپس از بین ادارات موجود در خوشه های انتخابی نمونه مورد نظر انتخاب و پرسشنامه بین آنها توزیع شد. ابزار گردآوری اطلاعات عبارتند از پرسشنامه رفتار کار آفرینانه در سازمان که این پرسش نامه دارای ۱۴ گویه می باشد و رفتار کارآفرینانه را در ۵ مؤلفه کاهش کاغذبازی، بینش استراتژیک، محیط حمایتی، ایجاد محیط پرکار و پرنرژ و تغییر در رفتار کارکنان مورد بررسی قرار می دهد. این پرسش نامه به دلیل زیر بنای نظری مناسب تایید خبرگان با تخصص موضوعی از روایی محتوایی لازم برخوردار است. برای سنجش جو نوآوری در سازمان از مدل دورابجی<sup>۹</sup> و همکاران (۱۹۹۸) استفاده می شود. این پرسش نامه دارای ۵۰ گویه می باشد و جو نوآوری سازمانی را با ۹ مؤلفه چالش / مشارکت، آزادی، اعتماد، زمان ایده، تفریح، تضادها، حمایت از ایده، بحث ها و ریسک پذیری مورد ارزیابی قرار میدهد. این پرسش نامه با استفاده از طیف ۵ گزینه ای لیکرت امتیاز دهی میشود که عبارتند

از کاملاً مخالفم ۱، مخالفم ۲، نه موافقم نه مخالفم ۳، موافقم ۴ و کاملاً موافقم ۵. تفسیر نتایج نیز بدین صورت میباشد که امتیاز ۱ تا ۲۵۰: نشان دهنده وجود نوآوری در سازمان، امتیاز ۱۷۵ تا ۱۰۰: نشان می دهد که تا حدودی جو نوآوری در سازمان وجود دارد و امتیاز زیر ۱۰۰: نشان دهنده عدم وجود نوآوری در سازمان می باشد. برای سنجش یادگیری مشارکتی از مدل چو و باولی<sup>۱۰</sup> استفاده میشود. این پرسشنامه دارای ۱۳ گویه میباشد که یادگیری مشارکتی را در سه بعد پویایی های گروهی، انجام کار بر روی پروژه و بازخورد مورد بررسی قرار میدهد. برای نمره دهی در این پرسش نامه از طیف ۵ گزینه ای لیکرت استفاده شده است که عبارتند از: کاملاً موافقم: ۵، موافقم: ۴، نه موافقم نه مخالفم: ۳، مخالفم: ۲ و کاملاً مخالفم: ۱ امتیاز میباشد. تفسیر نتایج نیز بدین گونه است که امتیاز ۵۶-۴۵: نشان دهنده وجود جو یادگیری مشارکتی در سازمان میباشد، امتیاز ۴۵-۲۵: نشان میدهد که تا حدودی جو یادگیری در سازمان وجود دارد و امتیاز زیر ۲۵: نشان دهنده وجود جو یادگیری در سازمان است که در آن، یادگیری مشارکتی اتفاق نمی افتد. برای تعیین روایی پرسشنامه طرح اولیه پرسشنامه تهیه گردید و پس از استفاده از نظریات استاد راهنما و مشاور، در اختیار تعدادی از صاحب نظران جامعه مورد مطالعه قرار داده شده که در نتیجه مواردی جهت اصلاح پیشنهاد گردید و سرانجام پس از اعمال اصلاحات در پاره ای از موارد پرسشنامه نهایی تدوین گردید. پایایی مؤلفه های پرسشنامه بر اساس روش آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه با استفاده از نرم افزار SPSS به دست آمد. که ضرایب بدست آمده در جدول ذیل گزارش شده است.

جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ

ردیف	متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
۱	رفتار کارآفرینانه	۰/۸۹
۲	جو نوآوری سازمانی	۰/۸۲
۳	یادگیری مشارکتی	۰/۸۸

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده نیز از روش ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون و معادلات ساختاری استفاده شد.

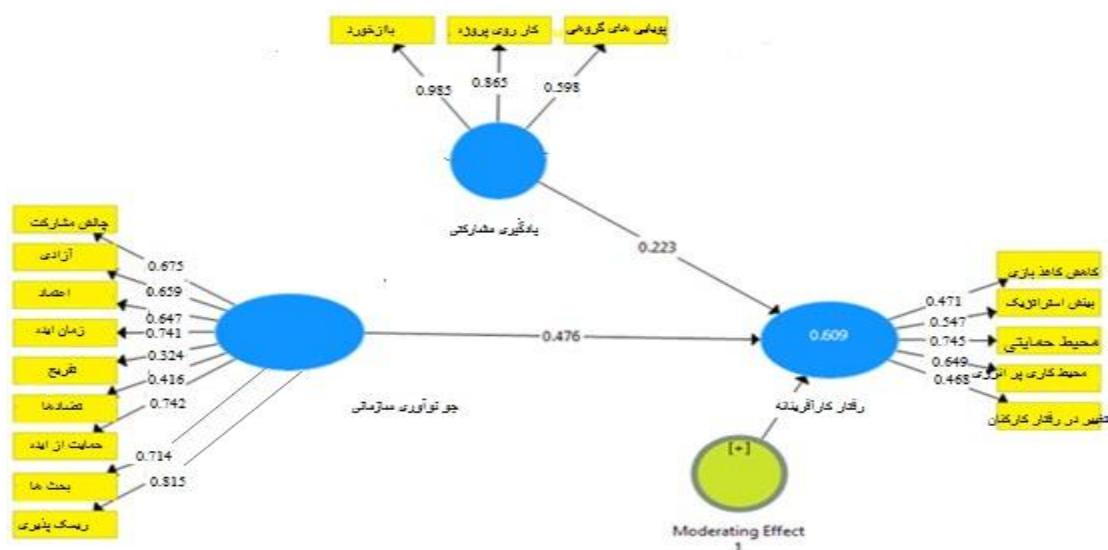
### نتایج

جدول ۲: نتایج آزمون همبستگی پیرسون

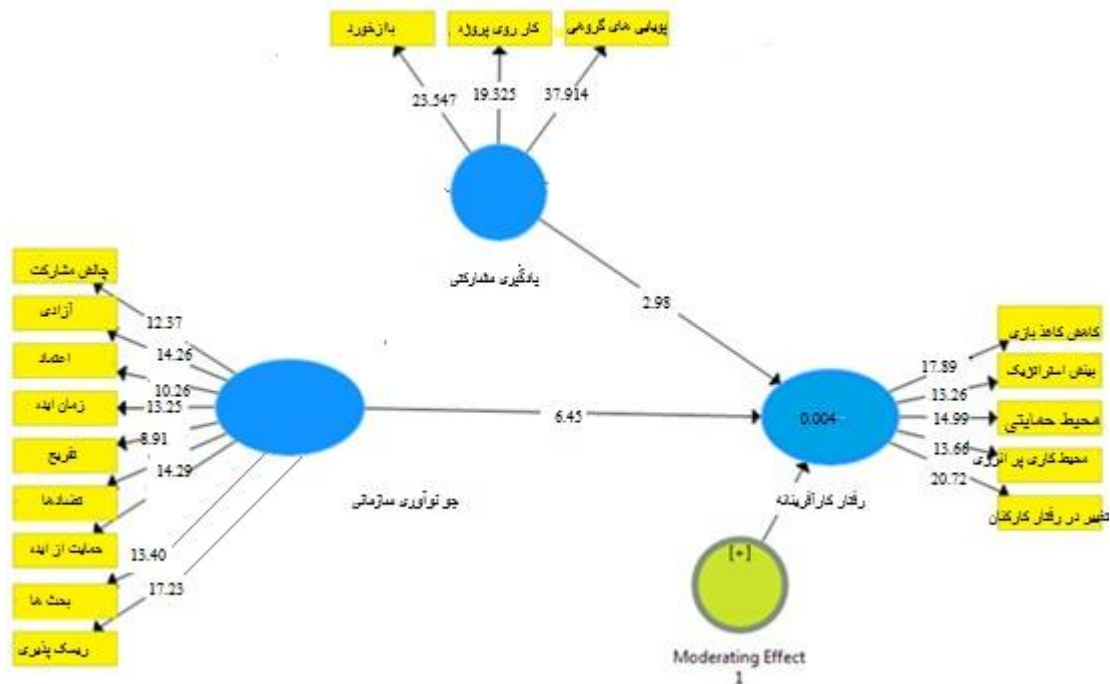
متغیر مستقل	ضریب همبستگی	تغیروابسته: رفتار کارآفرینانه
جو نوآوری	۰/۸۱۲	سطح معناداری ۰/۰۰۲
چالش/مشارکت	۰/۶۷۹	۰/۰۰۱
آزادی	۰/۷۱۹	۰/۰۴
زمان ایده	۰/۲۴۵	۰/۰۳
تفریح	۰/۶۱۲	۰/۰۴
تضادها	۰/۵۴۲	۰/۰۰۱
حمایت از ایده	۰/۸۴۲	۰/۰۰۰

برای بررسی نقش تعدیلگر یادگیری مشارکتی در رابطه بین جو نوآوری و رفتار کارآفرینانه از مدل ساختاری استفاده شد. در پژوهش حاضر متغیر تعدیلگر یعنی یادگیری مشارکتی دارای ۱۳ سوال است که سوالات آن در سه متغیر مشاهده شده و متغیر پیشین یعنی جو نوآوری در سازمان دارای ۹ مؤلفه است که مؤلفه های آن به عنوان متغیر مشاهده شده در نظر گرفته شده، و متغیر ملاک تحقیق یعنی رفتار کارآفرینانه دارای ۵ مؤلفه است که مؤلفه های آن به عنوان متغیر مشاهده شده برآورد شده است.

نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که میزان همبستگی جو نوآوری با رفتار کارآفرینانه برابر با ۰/۸۱۲ می باشد. همچنین نتایج نشان داد که رفتار کارآفرینانه با زیر مؤلفه های جو نوآوری سازمانی نیز رابطه مثبت و متوسطی دارد و فقط در زیر مؤلفه زمان ایده میزان همبستگی ضعیف گزارش شده است. همچنین با توجه به سطح معنی داری بدست آمده در جدول ۲ که از ۰/۰۵ کمتر است؛ مشخص میشود که رابطه بین جو نوآوری و همچنین مؤلفه های آن و رفتار کارآفرینانه معنادار می باشد.



شکل ۱: مدل ساختاری (تخمین مسیر)



شکل ۲: نتایج آزمون  $t$  برای فرضیه اصلی اول

مدل استناد کرده و به وسیله آن و سطوح معناداری مربوطه به آزمون هر یک از فرضیه ها به طور مجزا پرداخت؛ به این صورت که اگر عدد معناداری مربوط به هر رابطه بزرگتر از عدد معناداری آزمون یعنی  $1/96$  باشد، فرضیه مربوط مورد تأیید قرار میگیرد. جدول ۳ شاخص های برازش مدل ساختاری تحقیق به همراه مقادیر مطلوب را نشان میدهد.

قبل از آزمون فرضیه، باید برازندگی مدل ساختاری را مورد بررسی قرار داد تا مشخص شود که داده های جمع آوری شده تا چه اندازه مدل نظری را مورد حمایت قرار می دهند. بدین منظور، از شاخص های کمی برازش استفاده می شود که در ادامه توضیح داده شده اند. در صورتی که شاخص های برازش به طور کلی قابل قبول باشند یا به عبارتی مدل ساختاری مورد تأیید قرار گیرد، در آن صورت میتوان به ضرایب برآورد شده در

جدول ۳ شاخصهای برازش مدل ساختاری

شاخص	مقدار مطلوب	مقادیر مدل
کای اسکوئر ( $\chi^2$ )	-	۳۱۷/۰۲
نیکویی برازش (NFI)	بزرگتر مساوی ۰/۸۰	۰/۸۹
ریشه میانگین مربعات باقیمانده (RMR)	کوچکتر مساوی ۰/۱۰	۰/۴۳
شاخص نیکویی برازش (Gof)	بزرگتر مساوی ۰/۳۶	۶۸/۰

حساب میآید. شاخص نیکویی برازش (Gof) برای مدل  $0/86$  به دست آمد که بیانگر مناسب بودن مدل می باشد با توجه به مطالب بالا و شاخصهای کمی برازش می توان نتیجه گرفت که مدل ساختاری برازش یافته، مدلی قابل قبول است.

در ادامه برای بررسی اثر تعدیل گری یادگیری مشارکتی در رابطه بین جو نوآوری سازمانی و رفتار کارآفرینانه لازم است تا مسیری که یادگیری مشارکتی به عنوان تعدیل گری در آن قرار دارد معنادار باشد مقدار قدرمطلق آماره  $t$  برای مسیر تعدیل گری نشان داده شده در ۲ از عدد  $1/96$  / ۱ بیشتر می باشد در نتیجه با اطمینان

شاخص NFI یکی از شاخص های تطبیقی است که مقدار مساوی یا بزرگتر از  $0/8$  برای این مقدار نشان از برازش خوب مدل توسط داده ها است. مقدار این شاخص برای مدل برازش یافته نیز  $0/89$  است که نشان از برازش خوب مدل دارد.

ماتریس باقیمانده یکی از ماتریس های معمولی است که هم میتواند برای ارزیابی برازش کلی (مدل ساختاری) و هم برای برازش جزئی (پارامترهای تعریف شده بین دو متغیر) مورد استفاده قرار میگیرد. مقدار شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقی مانده یا RMR برای مدل ساختاری تحقیق  $0/43$  است که مقدار مناسبی به

باشد.

۹۵ درصد میتوان گفت اثر تعدیل گری یادگیری مشارکتی در رابطه بین جو نوآوری سازمانی و رفتار کارآفرینانه معنی دار می

جدول ۴ ضریب مسیر و آماره  $t$  برای مدل فرضیه پژوهشی اصلی دوم

آماره $t$	ضریب مسیر	مسیر بین متغیرها
۴۵/۶	۰/۴۷	جو نوآوری در سازمان ← رفتار کارآفرینانه
۲/۹۸	۰/۲۲	یادگیری مشارکتی ← رفتار کارآفرینانه
۳/۴۵	۰/۱۷	اثر تعدیل گری

## نتیجه گیری

نتایج پژوهش نشان داد که بین جو نوآوری سازمانی و رفتار کارآفرینانه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و همبستگی بین این دو متغیر (۰/۸۱۲) گزارش شده است. همچنین برای زیر مؤلفه های متغیر نوآوری سازمانی با رفتار کارآفرینانه رابطه مثبت، متوسط و معناداری گزارش شده است و تنها متغیر زمان ایده ارتباط ضعیف با ضریب همبستگی ۰/۲۴۵ را نشان داده است. با توجه به نتایج این پژوهش کارآفرینی افراد دلالت بر توفیق طلبی کارکنان در سازمان دارد. مبارکی و همکاران [۱۷] نشان دادند که جو سازمانی بر ویژگیهای شخصیتی کارآفرینانه کارکنان دانشگاه الزهراء (س) تأثیرگذار است. در واقع وجود رابطه معنا دار بین جو نوآوری سازمانی و ابعاد آن نشان از وجود جو نوآوری در سازمان میباشد. همچنین قابل ذکر است که در سازمان های آموزشی مانند آموزش و پرورش که دارای الگوی کلی در جوامع میباشد؛ بهسازی و کارآفرینی در نتیجه توجه به تغییر و نوآوری مهم و ضروری تلقی میشود. با توجه به نقشی که نوآوری سازمانی در ایجاد رفتارهای کارآفرینانه در آموزش پرورش دارد یک کار گروه نوآوری در سازمان ایجاد گردد تا که بخش هایی از سازمان را برای نزدیک تر کردن به اهداف کارآفرینی سازمانی، تجدید ساختار کند. این کار گروه بایستی حامی فرهنگ کارآفرینانه باشد و پرسنل را برای تولید ایده های متنوع و جدید آموزش دهد؛ همچنین تأسیس واحد تحقیق و توسعه ی سازمان که زیر نظر کار گروه نوآوری فعالیت میکند و وظیفه ی اصلی آن تولید محتوایی (ارایه مستندات مورد نیاز) کار گروه نوآوری می باشد.

همچنین نتایج نشان داد که یادگیری مشارکتی قادر به تعدیل رابطه بین جو نوآوری سازمانی و رفتار کارآفرینانه میباشد به عبارت دیگر یادگیری مشارکتی این پتانسیل را دارد که به عنوان یک متغیر تعدیلگر در رابطه بین جو نوآوری سازمانی و رفتار کارآفرینانه قرار بگیرد. در همین راستا نتایج پژوهش حاضر با نتایج وانگ و لو [۲۰]، گائو<sup>۱۱</sup> و همکاران [۲۲]، اسکارینجلا<sup>۱۲</sup> و همکاران [۲۳] همسو میباشد. در تبیین نتایج میتوان گفت که استفاده و به کار گیری مهارتهای یادگیری مشارکتی و گروهی

میتواند افراد را در جهت ایجاد جو نوآورانه ترغیب کند تا از این طریق کارکنان هم به اشتراک گذاری دانش خود بپردازند و رفتارهای کارآفرینانه خود را در سازمان بروز دهند و از این طریق سبب رشد و ترقی جایگاه سازمان شوند. یادگیری مشارکتی می تواند به عنوان یک مولد سبب ایجاد نوآوری و رفتارهای کارآفرینانه در سازمان شود. ماهیت روش های یادگیری مشارکتی به صورتی است که افراد را تشویق میکند که مسئولیت کامل نتایج وظایف و تکالیف خود را بر عهده بگیرند [۹] در سازمان آموزش و پرورش نیز با توجه به هدف متعالی پرورش و رشد یادگیری مشارکتی جو سازمانی نوآوری و بروز رفتارهای کارآفرینانه در آموزش و پرورش مزایای دو چندانی را برای این سازمان به همراه دارد که میتوان در این میان به مولد بودن سازمان، و اتکای درونی سازمان و در نهایت تمایل کارکنان به فرایندهای یادگیر مشارکتی نام برد. متأسفانه در فضاهای آموزشی ما به خصوص آموزش و پرورش پاسخ مناسبی به مشارکت همه جانبه داده نشده است و با وجود اینکه تجارب ارزشمندی را از پیدایش تفکر نظام مشارکت در بسیاری از کشورها میتوان ردگیری کرد اما هنوز فاصله زیادی با اجرای مبتنی بر اصول علمی و همه جانبه آن به چشم میخورد که این نکته خود ضرورت تفکر جدی در فلسفه این نظام و تلاش پیگیر در بستر سازی و اعمال موفق آن را اجتناب ناپذیر ساخته است. لذا به مسئولین مربوطه توصیه میشود مقدمات ایجاد مشارکت در ادارات آموزش و پرورش را فراهم نموده و به جو سازمانی آنها توجه و عنایتی خاص داشته باشند. از این رو مدیران بایستی در مورد مدیریت مشارکتی و جو سازمانی اطلاعات و آموزشهای لازم را اخذ نموده و نحوه اجرای آنها را در سازمان مورد بررسی قرار دهند. این مهم میتواند در غالب برگزاری کارگاه آموزشی جهت آشنایی کارکنان با مفاهیمی مانند مدیریت مشارکتی و جو نوآوری در ادارات و نیز کسب دانش و مهارت لازم برای تشخیص، کنترل و تغییر جو ادراکی اعضای سازمان، توجه به ادراک کارکنان نسبت به مدیریت سازمان که میتواند مدیران را در به وجود آوردن جوی که منجر به ادراک مثبت کارکنان نسبت به سازمان شود یاری دهد تا محیطی به وجود آید که

۷. سازمان در ابتدا با سازمان با حمایت های مالی و روحی روانی از کارکنان صاحب ایده میتوان نقش مؤثری در جهت تکرار احتمالی ایده بردارد همچنین عملی کردن ایده و استفاده کاربردی از آن در سطح سازمان و بازتابیده های مطرح شده در سطوح بالاتر میتواند راهکارهایی در جهت حمایت از ایده باشد.

### موازين اخلاقی

در این مطالعه اصول اخلاق در پژوهش شامل اخذ رضایت آگاهانه از شرکت کنندگان و حفظ اطلاعات محرمانه آنها رعایت گردیده است.

### تشکر و قدردانی

پژوهشگران مراتب قدردانی و تشکر خود را از کلیه شرکت کنندگان این پژوهش که با استقبال و بردباری، در روند استخراج نتایج همکاری نمودند، اعلام می‌دارند.

### تعارض منافع

نویسندگان این مطالعه هیچ گونه تعارض منافی در انجام و نگارش آن ندارند

### واژه نامه

1. Lumpkin, & Dess	لامپکین و دس
2. Organizational climate	جو سازمانی
3. Cerdanach	کردنائیچ
4. Halpin & Kraft	هالپین و کرافت
5. Yeh-Yun Lin	یون لین و لیو
6. Corradetti	کرودتئی
7. Wang, & Hu	وانگ و لو
8. Shahzad	شهزاد
9. Dorabji	دورابیجی
10. Chu and Baoli	چو و باولی
11. Gao	گائو
12. Scaringella	اسکارینجلا

### فهرست منابع

- [1] Acosta AS, Crespo ÁH, Agudo JC. Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review*. 2018. [Persian]
- [2] Jangharbanian Z, Samavatian K. "Prediction of entrepreneurial behaviors based on perceived organizational support and emotional intelligence". *Journal of Industry and Entrepreneurship*, 2019; 48. [Persian]

حس همکاری و تعاون و مشارکت را در کارکنان افزایش دهد. همچنین مسئولان امر باید با متناسب کردن ساختار تشکیلات فعلی آموزش و پرورش زمینه آگاه سازی، آماده سازی روانی و تقویت باورهای درونی (نگرش) کلیه مخاطبان را برای پذیرش مشارکت در سازمان، مهیا نمایند. بنابراین مسئولان بایست به بررسی و تدوین طرح جامع برنامه مشارکت و ایجاد محیط و جو سازمانی مناسب برای سازمان بیش از پیش همت گمارند. در پایان میتوان پیشنهادات زیر را بر اساس نتایج استخراج شده ارائه داد:

۱. برگزاری کارگاههای آموزشی مهارتهای حل مسأله و مشکل، تصمیم گیری، ایجاد هدف و مقاومت کارکنان در جهت مجاب نمودن کارکنان برای افزایش فعالیتهای چالشی و مشارکتی

۲. کارکنان با برگزیدن اهداف چالشی و مترقی برای سازمان بیش تر از پیش به برنامه ریزی، درجهت تحقق این اهداف بپردازند و با تجزیه و تحلیل موقعیت رقبا در سایر پست های سازمانی برنامه هایی جهت افزایش توان رقابتی خود، چالش مداوم سازمان در جهت بهبود مستمر وضع موجود بپردازند.

۳. سازمان در ابتدا باید مسیر شغلی را برای هریک از کارکنان مشخص کند و نوع مسئولیت و وظایف آنها به وضوح روشن باشد در عین حال مسیر ارتقای این شغل را نیز برای آنان مشخص کند تا از این طریق امکان ارتقاء و پیشرفت برای آنان مشخص شود.

۴. سازمان در صدد ایجاد یک نظام پیشنهادی در جهت انتخاب بهترین ایده ها باشد تا از این طریق بتواند مشارکت کارکنان را در جهت اداره سازمان بطلبد و همچنین سیستم تقدم و تأخر را برای پیشنهادات تعریف کند تا کارکنان زمان را یک اصل اساسی برای ارائه ایده ها و پیشنهادات خود بدانند تا از این طریق در صدد ارائه بهترین ایده برای کارآفرینی در سازمان در کمترین زمان باشند.

۵. سازمان با تقویت روحیه کارکنان خود از طریق برگزاری برنامه های فوق برنامه همچون جشن ها، اردوها و ... و ارائه خدمات رفاهی- تفریحی جهت اتقاء سطح کیفی محیط کار گام های مهمی را بردارند. همچنین میتوان از تفریح های در نظر گرفته شده در جهت تغییر روحیه کارکنان و آماده شدن آنها برای مواجهه با ناملایمات در زندگی کاری و شخصی استفاده کرد.

۶. در سطح مختلف مدیریتی دیدگاه مثبتی را در کارکنان بوجود آورند که ایجاد دیدگاه مثبت با افزایش حس مشارکت در کارکنان افزایش مییابد تا در صورت تغییر موقعیت و شرایط کارکنان در جهت پذیرش آن انعطاف پذیری داشته باشد.

- Management Journal , 2003; 24(13): 1307-1314.
- [13] Dehghan R, Talebi K, Arabiun A. "Research on the factors affecting organizational innovation and entrepreneurship in the universities of medical sciences of the country", Journal of the School of Paramedical Sciences of Tehran University of Medical Sciences, 2013; 6(1): 22-33. [Persian]
- [14] Chang DR, Cho H. Organizational memory influences new product success. Journal of Business Research, 2008; 61(1): 13-32
- [15] Runco MA. Creativity. In Annual Review of Psychology. 2004; 55:657-786
- [16] Parsa M. Psychology of learning based on theories, Tehran: Sokhon Publications. 2013; 254. [Persian]
- [17] Mubaraki MH, Waziri M, Gyahi. The effect of organizational climate on the entrepreneurial personality traits of employees in academic environments (case study: Al-Zahra University), New Educational Thoughts, 2013; 8(2): 115-138. [Persian]
- [18] Yeh-Yun Lin C, Liu FC. A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation: The mediating effect of work motivation. European Journal of Innovation Management, 2012; 15(1): 55-76.
- [19] Corradetti A, Tavani S, Parente M, Iannace A, Vinci F, Pirmez C, Mazzoli S. Distribution and arrest of vertical through-going joints in a seismic-scale carbonate platform exposure (Sorrento peninsula, Italy): insights from integrating field survey and digital outcrop model. Journal of Structural Geology, 2018; 108: 121-136.
- [20] Wang C, Hu Q. Knowledge sharing in supply chain networks: Effects of collaborative innovation activities and capability on innovation performance. Technovation. 2017.
- [21] Shahzad F, Xiu G, Shahbaz M. Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry. Technology in Society, 2017; 51: 66-73.
- [22] Gao Y, Ge B, Lang, X, Xu X. Impacts of proactive orientation and entrepreneurial strategy on entrepreneurial performance: An empirical research. Technological Forecasting and Social Change. 2017.
- [3] Honary H, Mandalizadeh. The framework of explaining and compiling the statement of the entrepreneurial mission in the country's sports from the point of view of sports experts. Applied researches in sports management, 2013; 2(2): 49-60. [Persian]
- [4] Marzban Sh, Moghimi SM, Arabiun A "The effect of organizational entrepreneurial climate on the entrepreneurial behavior of managers". New Economy and Business Journal, 1389; 6(21-22): 1-25. [Persian]
- [5] Tajeddini K, Mueller SL. Corporate Entrepreneurship in Switzerland: Evidence from a Case Study of Swiss Watch Manufacturers. International Entrepreneurship and Management Journal, 2011; 8(3):355-372.
- [6] Qurbani AD. Investigating the relationship between the innovative atmosphere in the organization and the entrepreneurial behavior of the employees of Saderat Mashhad Bank. Future Management Research Quarterly. 2015; 27(107): 33-45. [Persian]
- [7] Mohammad Kazemi R. Identifying the impact of organizational climate on innovation (case study: Bank Mellat), Entrepreneurship Development, 2013; 5(2). [Persian]
- [8] Salehi Kordabadi S, Thabit S. The relationship between strategic management of human resources and intellectual capital. Two Quarterly Journals of Human Resource Management Research of Imam Hossein Jame University (AS), 2012; 5(1): 1-22. [Persian]
- [9] Alpkhan L, Bulut C, Gundday G, Uiusoy G. Organizational support for entrepreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance management decision, 2010;48(5):732-755.
- [10] BarNir A. Starting technologically innovative ventures: reasons human capital, and gender management decision, 2012; 50(3): 399-914
- [11] Li YH, Huang J, Tsia M. "Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process". Industrial Marketing Management, 2009; 38(4):440-449.
- [12] Wiklund J, Shepherd D. "Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses". Strategic

- [23] Scaringella, L, Radziwon A. Innovation, entrepreneurial, knowledge, and business ecosystems: Old wine in new bottles?. Technological Forecasting and Social Change. 2017.