

طراحی الگوی کارآفرینی دیجیتالی در شرکت‌های دانش بنیان

حمید کشاورزیان^۱

تاریخ دریافت: ۹۸/۱/۱۵

دکتر محمد رضا کاباران زاد^۲

تاریخ پذیرش: ۹۸/۲/۲۰

دکتر عبدالله کولوبندی^۳

دکتر حسین ادب^۴

چکیده

پژوهش حاضر از نوع کاربردی- توسعه‌ای می‌باشد. همچنین از رویکرد کیفی به منظور گردآوری داده‌ها استفاده شد. به منظور جمع‌آوری داده‌های کیفی با ۱۰ نفر از مدیران، معاونان، کارشناسان و خبرگان شرکت‌های دانش بنیان مستقر در پارک‌های علم و فناوری در محدوده جغرافیایی شهر تهران و اساتید دانشگاه که دارای سابقه تدریس و تألیف در حوزه کارآفرینی بوده، مصاحبه عمیق از نوع رودررو و حضور در محل کار آن‌ها انجام شد. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در این پژوهش از رهیافت پیشنهادی استراوس و کربین در حوزه نظریه داده بنیاد برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. مدل نهایی پژوهش مبتنی بر نتایج نشان داد که کارآفرینی دیجیتالی خود متشکل از سه عامل فرعی می‌باشد که عبارتند از، بهسازی نوآوری دیجیتالی و تجاری‌سازی و بخش ICT، آنالیز فرصت و مدیریت منابع. شرایط علی شامل، دانش و مهارت کارآفرینی دیجیتالی، اتخاذ چشم اندازهای بازاریابی، حمایت مالکیت فکری و اشتغال‌زایی و خلق شغل بوده و پدیده محوری پژوهش در کنار عوامل مداخله‌گر (عوامل رقابتی و مشتریان، زیرساخت‌های قانونی و توسعه فناوری) و عوامل زمینه‌ای (عوامل و شایستگی‌های فردی کارآفرینی و عوامل محیطی) راهبردها و استراتژی‌ها را برای مواجهه با پدیده کارآفرینی دیجیتالی را مشخص می‌کنند. طبق یافته‌های این پژوهش، این راهبردها شامل، قابلیت‌های پویا، مشتری، بازار و مالی بود. در نهایت اتخاذ این راهبردها با هدف مدیریت نمودن کارآفرینی دیجیتالی در سازمان می‌توان پیامدهای مختلفی به همراه داشته باشد که عبارتند از، فروش و سود بالاتر، نوآوری و توسعه خدمات دیجیتالی و ایجاد ارزش افزوده.

کلمات کلیدی: کارآفرینی دیجیتالی، شرکت‌های دانش بنیان، پارک‌های علم و فناوری

^۱ گروه مدیریت فناوری، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران، ایران

^۲ گروه مدیریت فناوری، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران، ایران (نویسنده مسئول)

^۳ گروه مدیریت فناوری، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران، ایران

^۴ گروه مدیریت فناوری، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران، ایران

کارآفرینی دیجیتال خود به معنی تام و کمال، محرک ارزش افزوده در بازارهای کسب و کار است (محمد زاده و همکاران، ۱۳۹۳). این نوع کارآفرینی، مفهومی فراتر از فناوری است و در حقیقت تعامل بین فناوری، استراتژی و فرایند کسب و کار است و با کارکرد فناوری اطلاعات و ارتباطات به وسیله کارآفرینان برای خلق ارزش از کل زنجیره فرایندهای کسب و کار از طریق اکتساب، پایداری و ارتقای موقعیت رقابتی کسب و کار، سروکار دارد (محمود و یو^۱، ۲۰۰۵). کارآفرینی دیجیتال اشاره بر تأسیس یک شرکت جدید به واسطه یک ایده کسب و کار خلاق در اقتصاد شبکه ای داشته که با استفاده از یک طرح مبنای الکترونیکی در شبکه‌های داده، محصولات/ خدماتش را بر مبنای ایجاد ارزش الکترونیکی خالص عرضه می‌نماید. البته ضرورتاً، ارزش ایجاد شده تنها از طریق توسعه فناوری اطلاعات قابل عرضه است (حمیدرضا وزیر زنجانی، ۱۳۸۷). کارآفرینی دیجیتال که به صورت شیوه تعقیب «فرصت‌های فعالیت اقتصادی جدید که توسط رسانه‌های جدید و فناوری‌های اینترنتی ارائه شده» تعریف می‌شود (دیویدسون و واست^۲، ۲۰۱۰). این مشابه کارآفرینی سنتی با توجه به تعقیب فرصت‌های کارآفرینی با خلق کسب و کارهای جدید یا تجاری‌سازی محصولات و خدمات است.

از سوی دیگر امروزه اصطلاح اقتصاد دانش‌بنیان مورد تأکید خاص در استراتژی توسعه ملل قرار گرفته و گویای تأکید بر نقش دانش و فناوری در جریان توسعه اقتصادی است. از این رو می‌توان گفت در اقتصاد دانش‌بنیان به دانش از نظر کیفی و کمی، بااهمیت‌تر از گذشته نگریسته می‌شود. در اقتصاد مبتنی بر دانش، شرکت‌های دانش‌بنیان نقش مهمی در رشد اقتصادی بر عهده دارند. شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان شرکت‌هایی هستند که به منظور هم‌افزایی علم و ثروت، توسعه اقتصاد دانش‌محور، تحقق اهداف علمی و اقتصادی و تجاری‌سازی تحقیق و توسعه در حوزه فناوری‌های برتر و باارزش افزوده فراوان تشکیل می‌شوند (آقاجانی و همکاران، ۱۳۹۳). ویژگی محوری این نوع از سازمان‌ها، توانایی در جهت حرکت کردن بین زمینه‌های متنوع خلق دانش برای تطبیق سازمان با نیازهای در حال تغییر محیط داخلی و خارجی است (Nonaka, 1994). در واقع این شرکت‌ها نهادی هستند که اهمیت دانش حاصل شده از داخل و خارج از سازمان خود را درک می‌کند و تکنیک‌هایی را در جهت حداکثر سازی استفاده از این دانش برای کارکنان، سهامداران و مشتریان خود به کار می‌گیرد (Liebowitz, 1998). از نظر بولینگر و همکاران (۱۹۸۳) شرکت‌های مبتنی بر فناوری نوین شرکت‌هایی می‌باشند که خدمات و محصولات جدید را که مبتنی بر دانش فنی می‌باشند تولید می‌نمایند. عوامل زیادی در تعیین مدل کسب و کار و تجاری‌سازی در شرکت‌های مبتنی بر فناوری نوین تاثیرگذارند که عبارتند از: عوامل محیطی و عوامل داخلی (سیانبولا و همکاران^۳، ۲۰۱۱؛ هیندل و یکنن^۴، ۲۰۰۴)، نوع نوآوری (پاول و موریس^۵،

¹ Mahmood & Yu

² Davidson and Vaast

³ Siyanbola et al

⁴ Hindle and Yencken

⁵ Powell and Moris

۲۰۰۴؛ گارسیا و کالانتون^۱، ۲۰۰۲)، همکاری های استراتژیک (کاش و داوولینگ^۲، ۲۰۰۸؛ کاتیلا و منگ^۳، ۲۰۰۳)، مدیریت دارایی های معنوی (بگرز و همکاران^۴، ۲۰۰۸)، قابلیت های فناورانه (هوانگ^۵، ۲۰۱۰) و دارایی های مکمل (کینگ و همکاران^۶، ۲۰۰۳).

اما آنچه که اهمیت دارد تشخیص فرصت های کارآفرینانه برای راه اندازی کسب و کار است. با این وجود در جامعه فعلی ما هنوز برای بسیاری از متصدیان شرکت های دانش بنیان روشن نیست که چگونه می توانند از عوامل موثر بر کسب و کارهای مخاطره آمیز الکترونیکی در جهت ارتقا سطح خدمات بهره ببرند و نواقص فعلی را تا حد زیادی برطرف نمایند، بنابراین حرکت به سمت به کارگیری عوامل موثر بر تاسیس کسب و کارهای مخاطره آمیز الکترونیکی (کارآفرینی دیجیتالی) و فرصت های بیان شده و در نهایت، توسعه کارآفرینی دیجیتالی بسیار مفید است. بر این اساس هدف از این پژوهش طراحی الگوی کارآفرینی دیجیتالی در شرکت های دانش بنیان می باشد.

مبانی نظری پژوهش

کارآفرینی دیجیتالی

کارآفرینی بعد از راه اندازی کسب و کار است (Thompson, 2006). صنعت رسانه، زمینه ای بکر و کمتر دست خورده برای کارآفرینان محسوب می شود. مطالعات نیز نشان از تاثیر گذاری شگرف اصول کارآفرینی بر رسانه دارد. به عنوان نمونه نرخ کارآفرینی در صنایع رسانه ای در مقایسه با دیگر صنایع در ایالات متحده بالاتر از نرخ متوسط است (Hoag and seo, 2005) که نشان از ظرفیت های موجود در رسانه می باشد. تمایل به نقش کارآفرینی توسط گیب دایرز (۱۹۹۴) به صورت فرایندی دو مرحله ای تشریح شده است. در ابتدا پذیرش نقش عمومی کارآفرینی در خلق و مالکیت یک کسب و کار و در مرحله دوم خلق یک نقش ویژه کارآفرینی این نقش ممکن است توسعه یک فناوری جدید، ایجاد یک سازمان یا نظایر آن باشد (Henderson & Robertson, 2000). مطالعه هندرسون و رابرتسون (۲۰۰۰) نشان داد که کارآفرینان به دلیل توانایی هایشان در تولید ثروت، پویایی شان، انگیزه های بالایشان و همکاری شان در پیشبرد اقتصاد، مورد توجه و شاخص هستند. دیوید استوری (۲۰۰۳) در تحقیقی در خصوص نقش و اهمیت خط مشی گذاری عمومی در کارآفرینی و رشد کسب و کارهای کوچک و متوسط^۷ در کشورهای توسعه یافته این چنین اذعان می دارد که مداخله دولت تنها

¹ Garcia and Calantone

² Kasch and Dowling

³ Katila and Mang

⁴ Bogers et al

⁵ Huang

⁶ King et al

⁷ Small and Medium size Enterprises (SME)

زمانی اثر بخش است که هزینه‌ها و منافع خصوصی و اجتماعی در راستای یکدیگر نباشند یا توزیع درآمدی به گونه‌ای باشد که افراد یا گروه‌ها را به سمت تقاضای یک کالا یا خدمت جدید سوق ندهد (Storey, 2003).

کارآفرینی دیجیتال به تاسیس یک شرکت جدید با ایده کسب و کار نوآورانه در اقتصاد شبکه اشاره دارد که در آن، کسب و کار مخاطره‌آمیز الکترونیکی با استفاده از یک پایگاه الکترونیکی در شبکه‌های داده، محصولات و یا خدمات خود را بر اساس فرآیند خلق ارزش صرفاً الکترونیکی ارائه می‌دهد (کولمن^۱، ۲۰۱۱). برای ایجاد یک کسب و کار دیجیتال باید پنج مرحله اساسی را در طرح توجیهی مشخص کرد. مجموعه‌ای پنج مرحله عبارت‌اند از: ۱. مرحله آنالیز فرصت که شامل شناخت ایده از شبکه‌های اجتماعی، اینترنت و... است. ۲. ایجاد و توسعه وب‌سایت که این بخش، بخش فنی کار است (رودساز، ۱۳۹۱). ۳. مرحله برنامه‌ریزی الکترونیکی، از نظر کوویلو و نیکولی و همکاران (۲۰۰۳) بازارهای الکترونیکی جدیدترین روش بازاریابی به معنی استفاده از اینترنت و دیگر فناوری‌های تعاملی در جهت ایجاد و طرح ریزی یک گفتگو بین مشتریان شناخته شده و شرکت است. این نوع بازاریابی دربرگیرنده بازاریابی فرد به فرد بوده و به شرکتها اجازه می‌دهد که در جهت سفرهای سازی انبوه متناسب با نیاز مشتریان حرکت کنند. فرایند پیاده‌سازی بازاریابی الکترونیکی را می‌توان ترسیم مدل کسب و کار الکترونیکی، فراهم‌سازی زیرساخت‌های موردنیاز، تدوین استراتژی و برنامه بازاریابی الکترونیکی، اجرای برنامه بر اساس آمیخته بازاریابی الکترونیکی و ارزیابی و کنترل عملکرد بازاریابی الکترونیکی به شمار آورد (رودساز، ۱۳۹۱). ۴. مرحله اجرا که در این مرحله کلیه فعالیتهای لازم برای اجرای کسب و کار دیجیتال از جمله تخمین هزینه‌های سایت، مشخص کردن افراد مرتبط با هر قسمت، نحوه انجام کلیه قسمت‌ها به خصوص برنامه‌های بازاریابی الکترونیکی مشخص می‌شود (همان، ۱۳۹۱). ۵. مرحله توسعه تجارت الکترونیکی، در مرحله توسعه تجارت الکترونیکی موضوعات تخصصی کار از جمله فروش آنلاین و عملیات خرید اینترنتی، ایجاد فروشگاه آنلاین، پذیرش کارتهای اعتباری، توزیع و تحویل کالا به مشتری مشخص می‌شود (همان، ۱۳۹۱).

هواگ و کامپین (۲۰۰۷) کارآفرینی دیجیتال را این گونه تعریف می‌کنند: "کارآفرینی دیجیتال (ME) خلق و مالکیت یک شرکت یا سازمان کوچک است که فعالیت‌های آن حداقل یک نوآوری برای بازار کسب و کار رسانه ایجاد کند" (Hoag and compaine, 2007, pp. 4). عامل کلیدی ورود به کسب و کار رسانه‌ای، موانع ورود به بازار است. یکی از موانع اصلی ورود بازار، مسائل مالی می‌باشد. هواگ (۲۰۰۵) سه سنجه عمومی را برای اندازه‌گیری عملکرد مالی کارآفرینان رسانه‌ای نوظهور معرفی می‌کنند: سودآوری، سیال بودن و ساختار سرمایه‌ای. مطالعه مذکور نشان داد که کارآفرینان رسانه‌ای ممکن است در مقایسه با سایر شرکت‌های کوچک و جدید عملکرد متفاوتی را نشان دهند (Hoag & Compaine, 2007).

¹ Kollmann

شرکت‌های دانش بنیان، شرکت‌های خصوصی یا تعاونی هستند که به منظور هم افزایی علم و ثروت، توسعه اقتصاد دانش محور، تحقق اهداف علمی و اقتصادی، شامل گسترش و کاربرد اختراع و نوآوری و تجاری سازی نتایج تحقیق و توسعه در حوزه فناوری و با ارزش‌های افزوده فراوان تشکیل می‌شوند. در شرکت‌های دانش بنیان، موضوع دانش، نوآوری، مهارت و یادگیری مستمر، نقش مهمی ایفا می‌کنند. این بدان معنی است که در اقتصادهای مبتنی بر شرکت‌های دانش بنیان باید گستره‌ای از نهادها در جامعه به وجود آیند که پشتیبان و تسهیل کننده نوآوری، یادگیری و پویایی باشند (احمدیان، عباسعلی ۱۳۹۰) از نظر سارنکتو، جانتونن و پرمالینن (۲۰۰۴)^۱ بنگاه‌های دانش بنیان به بنگاه‌هایی اطلاق می‌شود که فارغ التحصیلان دانشگاه‌ها را استخدام کرده و بافت اصلی آن را متخصصین تشکیل می‌دهند و عامل اصلی ایجاد درآمد در آن‌ها دانش است. به عقیده شیرمن و برل^۲ (۱۹۸۸) اصطلاح شرکت مبتنی بر فناوری نوین تنها باید برای شرکت‌هایی که به طور مستقل به دنبال ایجاد یک (بخش) صنعت جدید تشکیل می‌شوند بکار رفته شود.

بنا به قانون حمایت از شرکت‌ها و موسسات دانش بنیان و تجاری سازی نوآوری‌ها و اختراعات مصوب ۱۳۸۹ مجلس شورای اسلامی، شرکت‌ها و موسسات دانش بنیان که در زمینه گسترش و کاربرد اختراع و نوآوری و «تجاری سازی نتایج تحقیق و توسعه شامل (طراحی و تولید کالا و خدمات) در حوزه فناوری‌های برتر و با ارزش افزوده بالا» فعالیت می‌نمایند، شرکت یا موسسه دانش بنیان محسوب می‌شوند. این شرکت‌ها به عنوان عاملین اصلی نوآوری‌های صورت پذیرفته در بازار و بنیان‌گذاران خوشه‌های صنعتی جدید شناخته شده‌اند. این شرکت‌ها باعث ایجاد پویایی اقتصاد می‌گردند. از ویژگی‌های اصلی این شرکت‌ها می‌توان به توسعه انتقال فناوری بوسیله برقراری ارتباط قوی میان این شرکت‌ها و مراکز علمی و فناوری و ظرفیت جذب بالای این شرکت‌ها در مقابل فناوری اشاره نمود (فونتس و کومبز^۳، ۲۰۰۱). خنیفر و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان طراحی مدل فرایندی کارآفرینی در صنایع غذایی ایران؛ به تدوین مدل فرایندی کارآفرینی در صنایع غذایی پرداخته‌اند. بر اساس مدل به دست آمده، پدیده‌ی اصلی، تشخیص فرصت مناسب به منظور دستیابی و توسعه‌ی بازار و بهره‌برداری از آن است که ناشی از عوامل فردی، شخصیتی و شغلی است. نیک نژاد و همکاران (۱۳۹۰) در مقاله‌ای با عنوان شناسایی الگوی کارآفرینی رسانه‌ای برای کسب و کارهای دیجیتال کشور نشان دادند که در الگوی کارآفرینی رسانه‌ای، دو دسته عوامل زیربنایی (منابع و انسان‌مداری)، عوامل روبنایی (کارآفرین رسانه‌ای، بازار و مشتریان و دولت/جامعه) و عوامل موازنه‌کننده (ارتباطات، ارزش‌ها و هنجارها و

¹ Saarenketo, S.; Jantunen, A. & Puumalainen

² Bollinger et al.

³ Fontes, and Coombs

نظام اجتماعی-اقتصادی) بازیگران اصلی محسوب می شوند که تعامل و توازن هر سه دسته عوامل یاد شده موجب دوام و استمرار کارآفرینی رسانه ای می شود.

روش تحقیق

از آنجای که هدف اصلی از این پژوهش ارائه مدلی به منظور شناسایی سازه‌های اصلی (ابعاد، مولفه‌ها و شاخص-ها) کارآفرینی دیجیتالی در شرکت‌های دانش بنیان است، از نوع تحقیقات کاربردی به شمار می‌رود؛ چراکه فلسفه و هدف اصلی این پژوهش ارائه پیشنهادات کاربردی برای ارتقای توسعه کارآفرینی دیجیتالی در جایگاه-های شرکت‌های دانش بنیان در پارک‌های علم و فناوری می‌باشد. از سوی دیگر به دلیل دانش‌افزایی حاصل از تبیین ماهیت توسعه کارآفرینی دیجیتالی، در کنار شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردهای عمل و پیامدهای حاصل از توسعه کارآفرینی دیجیتالی در شرکت‌های دانش بنیان، پژوهش حاضر از نوع تحقیقات توسعه‌ای نیز محسوب می‌شود. از این رو جهت‌گیری پژوهش حاضر از نوع کاربردی- توسعه‌ای است. همچنین از رویکرد کیفی به منظور گردآوری داده‌ها استفاده شده است.

جامعه آماری تحقیق مشتمل بر مدیران، معاونان، کارشناسان و خبرنگاران شرکت‌های دانش بنیان مستقر در پارک‌های علم و فناوری در محدوده جغرافیایی شهر تهران و اساتید دانشگاه که دارای سابقه تدریس و تألیف در حوزه کارآفرینی هستند. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد که از زیر مجموعه‌های روش‌های غیر احتمالی نمونه‌گیری می‌باشد.

در پژوهش حاضر بنابه اهداف تحقیق، از روش مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته استفاده شد تا مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها آزادی عمل کاملی در تفسیر ابعاد مختلف توسعه کارآفرینی دیجیتالی داشته باشند. در این مرحله، به منظور جمع‌آوری داده‌های کیفی در خصوص مبحث توسعه کارآفرینی دیجیتالی طی شش ماه با ۱۰ نفر از مدیران، معاونان، کارشناسان و خبرنگاران شرکت‌های دانش بنیان مستقر در پارک‌های علم و فناوری و اساتید دانشگاه که دارای سابقه تدریس و تألیف در حوزه کارآفرینی بودند، مصاحبه عمیق از نوع رودررو و حضور در محل کار آن‌ها انجام شد. هر یک از مصاحبه‌ها به طور متوسط بین ۱/۵ تا ۲ ساعت به طول انجامید. هدف از این بخش شناسایی و استخراج مهمترین عناصر توسعه کارآفرینی دیجیتالی در شرکت‌های دانش بنیان مستقر در پارک‌های علم و فناوری است.

در مرحله تجزیه و تحلیل نیز پژوهشگر با مطالعه دقیق در حوزه روش تجزیه و تحلیل و گرفتن راهنمایی از اساتید سعی در انجام این مرحله با حداکثر دقت کرده است و برای اطمینان نیز، برخی از موارد مورد بررسی

یک دستیار و اساتید قرار گرفت. برای روایی گزارشگری یافته‌ها نیز سعی محقق بر آن بوده است تا مطالبی که به محققان و خوانندگان اثر حاضر در قالب نتایج ارائه می‌شود از صحت بالایی برخوردار باشند.

در این پژوهش از رهیافت پیشنهادی استراوس و کربین در حوزه نظریه داده بنیاد برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده خواهد شد. رهیافت نظام‌مند که با اثر «استراوس و کربین»^۱ شناخته می‌شود بر استفاده از گام‌های تحلیل داده‌ها، مشتمل بر کدگذاری باز، محوری و گزینشی و تدوین یک الگوی منطقی یا یک توصیف بصری از نظریه تولید شده تأکید دارد

جدول ۱: پروتکل مصاحبه با مشارکت کنندگان در پژوهش

سؤالات اصلی مصاحبه
پدیده اصلی
سؤال ۱: از دید شما (به عنوان یک خبره کارآفرینی در حوزه شرکت های دانش بنیان) کارآفرینی دیجیتالی چیست؟
سؤال ۲: اجزای تشکیل دهنده کارآفرینی دیجیتالی در شرکت های دانش بنیان کدامند؟ لطفا در خصوص هر یک توضیح دهید.
سؤال ۳: اگر بخواهید موارد مطرح شده در سؤال قبل را رتبه‌بندی کنید، به ترتیب مهم‌ترین اجزای تشکیل دهنده کارآفرینی دیجیتالی در شرکت دانش بنیان شما کدامند؟
شرایط علی
سؤال ۱: شرایط به وجودآورنده کارآفرینی دیجیتالی در شرکت دانش بنیان کدام است؟
سؤال ۲: به نظر شما مهمترین علل و دلایل شرکت دانش بنیان شما برای پرداختن به مبحث کارآفرینی دیجیتالی کدامند؟
شرایط مداخله‌گر
سؤال ۱: چه عواملی بر کارآفرینی دیجیتالی در شرکت های دانش بنیان اثرگذارند (منظور عوامل داخلی و تحت کنترل شرکت های دانش بنیان است)؟
سؤال ۲: میزان و نوع اثرگذاری هر یک از عواملی اشاره شده در سؤال قبل را مشخص کنید.
سؤال ۳: اگر بخواهید عوامل مؤثر بر کارآفرینی دیجیتالی در شرکت های دانش بنیان را اولویت‌بندی کنید، مهمترین عوامل کدامند؟
راهبرد
سؤال ۱: شرکت های دانش بنیان برای توسعه کارآفرینی دیجیتالی در سازمان چه استراتژی ها و اقداماتی را در پیش گرفته است؟

^۱ Strauss & Corbin

شرایط زمینه ای
سؤال ۱: عوامل زمینه‌ای به منظور توسعه کارآفرینی دیجیتالی در شرکت دانش بنیان شما کدامند؟ به عبارت دیگر برای ایجاد کارآفرینی دیجیتالی در شرکت های دانش بنیان چه عواملی وجود دارد که تحت کنترل و اراده شرکت نبوده اما بر میزان و شدت کارآفرینی دیجیتالی اثرگذارند؟
سؤال ۲: به نظر شما راهی برای کنترل اینگونه عوامل وجود دارد؟ (با فرض در اختیار بودن قدرت کنترل)
پیامدها
سؤال ۱: به نظر شما اگر کارآفرینی دیجیتالی در سازمان به درستی توسعه داده شود چه نتایج و پیامدهایی را در پی خواهد داشت؟
سؤال ۲: پیامدهای توسعه یا عدم توسعه کارآفرینی دیجیتالی در شرکت شما متوجه چه واحدها/ ادارات/ افراد خواهد شد؟
سؤال ۳: به نظر شما از چه راه‌هایی می‌توان ارزیابی کرد که کارآفرینی دیجیتالی در شرکت ها به درستی مدیریت شده است یا خیر؟

یافته‌ها

از آنجا که در پژوهش حاضر از روش تحلیل کیفی مبتنی بر استراتژی تئوری داده بنیاد استفاده شده است، کدگذاری داده‌های خام مصاحبه بر اساس نظریه داده بنیاد در سه رویه کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است. در کدگذاری باز، ابتدا متن مصاحبه‌ها، کدگذاری تفصیلی شده و سپس در مرحله بعدی کدهای تفصیلی، پالایش شده و کدگذاری باز، مراحل تکامل خود را سپری کرده و ابعاد کارآفرینی دیجیتالی مشتمل بر مفاهیم و مقولات تلخیصی شناسایی شده است.

۱. کدگذاری باز

در این پژوهش برای شکل‌گیری مدل پارادایمی، با تعدادی از مدیران و کارشناسان مطلع و مرتبط با حوزه فن آوری اطلاعات در شرکت های دانش بنیان، مصاحبه شده است. پس از انجام هر مصاحبه در خصوص کارآفرینی دیجیتالی، داده‌های خام بلافاصله کدگذاری شد و این کار تا آنجا ادامه یافت که داده جدیدی یافت نشد و مدل پارادایمی به مرحله بلوغ رسید. به عبارت دیگر، در مرحله اول کدگذاری که کدگذاری باز نام دارد، مضمون‌های (تم‌های) زیادی حاصل شد که روند تکاملی آن‌ها در فرآیند رفت و برگشتی تحلیل‌ها، سپری شد تا مقوله‌های زیاد به مقوله‌های کمتر تقلیل یابد. محقق با اتکا به منطق نظریه داده بنیاد، داده‌ها را تحلیل جزئی کرده و آن‌ها را با همدیگر مقایسه کرده است تا مقولات نهایی حاصل شوند. فرآیند کدگذاری باز به تفکیک هر یک از ۶ جزء سازنده مدل مفهومی در تئوری داده بنیاد انجام و ارائه شده است.

۲. کدگذاری محوری و شکل‌گیری مقوله‌ها

در این بخش بر اساس تشابه و نزدیکی کدهای باز به یکدیگر و همچنین اختلاف آن‌ها با سایر طبقات، مقوله‌های اصلی تشکیل‌دهنده کارآفرینی دیجیتالی استخراج شدند. این موارد در جدول زیر قابل مشاهده هستند و در ادامه مبتنی بر مفهوم تبیین‌کننده هر مقوله، عناوین مشخصی برای هر یک انتخاب شد.

جدول ۲: مقوله‌های شکل‌دهنده پدیده اصلی پژوهش (کارآفرینی دیجیتالی)

مفاهیم کدگذاری باز	مقوله‌ها	پدیده محوری: کارآفرینی دیجیتالی
به کارگیری روش‌ها و ایده‌های جدید با استفاده از فناوری‌های ICT برای ایجاد نوآوری، خلق ثروت و شغل	بهسازی نوآوری دیجیتالی و تجاری سازی و بخش ICT	
استفاده از فضای الکترونیک و دیجیتال در زمینه کسب و کار برای مشتری‌یابی		
فرصتی برای استفاده از نیروهای خلاق	تشخیص و آنالیز فرصت	
به کارگیری فرصت‌ها و آینده‌نگری		
وجود نیروی انسانی خبره، بستر دیجیتال و مشتری دیجیتالی	مدیریت منابع سازمانی	
تکنیک‌های جدید افزایش سرمایه و کاهش هزینه		

همانطور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، ۶ کد باز مربوط به پدیده کارآفرینی دیجیتالی در قالب ۳ مقوله اصلی تقسیم‌بندی شدند. این مقوله‌ها عبارتند از: بهسازی نوآوری دیجیتالی و تجاری سازی و بخش ICT، آنالیز فرصت و مدیریت منابع سازمانی.

جدول ۳: مقوله‌های شکل‌دهنده شرایط علی موثر بر کارآفرینی دیجیتالی

مفاهیم کدگذاری باز	مقوله‌ها	شرایط علی موثر بر کارآفرینی دیجیتالی
بالا بردن سطح مهارت کارآفرینی دیجیتالی	دانش و مهارت کارآفرینی دیجیتالی	
دانش کارآفرینی دیجیتالی		
آینده‌نگری	اتخاذ چشم‌اندازهای بازاریابی	
فرهنگ حمایت از نوآوری		

حمایت مالکیت فکری	حمایت مالکیت فکری	
اشتغال زایی و خلق شغل	اشتغال زایی و خلق شغل	

در خصوص شرایط علی مؤثر بر کارآفرینی دیجیتال، تحلیل محتوای مصاحبه با مشارکت‌کنندگان در پژوهش منجر به شناسایی ۶ کد باز گردید که در سطح بالاتر می‌توان این کدها را در قالب چهار مقوله محوری تحت عنوان دانش و مهارت دیجیتال، اتخاذ چشم اندازهای بازاریابی، حمایت مالکیت فکری و اشتغال زایی و خلق شغل به شکل مندرج در جدول (۳) دسته‌بندی نمود.

جدول ۴: مقوله‌های شکل دهنده شرایط زمینه ای کارآفرینی دیجیتال

مفاهیم کدگذاری باز	مقوله‌ها	عوامل زمینه ای کارآفرینی دیجیتال
شایستگی های کارآفرینی	عوامل و شایستگی های فردی کارآفرینی	
مهارت ها و توانایی ها		
شایستگی های مدیریتی		
وجود انگیزه در کارآفرین		
سیاست ها و حمایت های دولت	عوامل محیطی	
فرهنگ کارآفرینی		
محیط دانشگاهی		

در خصوص عوامل زمینه‌ای کارآفرینی دیجیتال، می‌توان موارد شناسایی شده را به دو دسته عوامل و شایستگی های فردی کارآفرینی و عوامل محیطی تقسیم‌بندی نمود. بر این اساس ۷ کد باز شناسایی شده در خصوص این مفهوم را می‌توان به دو دسته کلی مطابق با جدول (۴) تفکیک نمود.

جدول ۵: مقوله‌های شکل دهنده عوامل مداخله گر مؤثر بر کارآفرینی دیجیتال

مفاهیم کدگذاری باز	مقوله‌ها	عوامل مداخله گر مؤثر بر توسعه عملکرد خدماتی
فعالیت های رقبا	عوامل رقابتی و مشتریان	
تغییر در سلايق و نیازهای مشتریان		
رویکردهای تسهیلی و تنظیمی حکومت ها	زیرساخت های قانونی	
تدوین خط مشی ها، قوانین و سیستم حقوقی		
زیرساخت مدیریت اطلاعات بازار	توسعه فناوری	
زیرساخت فناوری اطلاعات کشور		

تجزیه و تحلیل صحبت های مشارکت کنندگان در خصوص عوامل مداخله گر مؤثر بر کارآفرینی دیجیتالی، منجر به شناسایی ۶ کد باز در این زمینه شد. در جدول (۵) مقوله های شناسایی شده به همراه کدهای باز مرتبط با هر یک ارائه شده است.

جدول ۶: مقوله‌های شکل دهنده راهبردهای کارآفرینی دیجیتالی

مفاهیم کدگذاری باز	مقوله‌ها	عوامل زمینه ای مؤثر بر توسعه عملکرد خدماتی
گزینه دیجیتالی	قابلیت های پویا	
دانش و نوآوری		
آموزش کارکنان		
دسته بندی مشتریان	مشتری	
توجه به نیاز مشتری		
رسوخ در بازار		
رهبری هزینه در بازار		

ارتقای بازار دیجیتال	بازار	
جذب سرمایه	مالی	
مدیریت راهبردی هزینه		

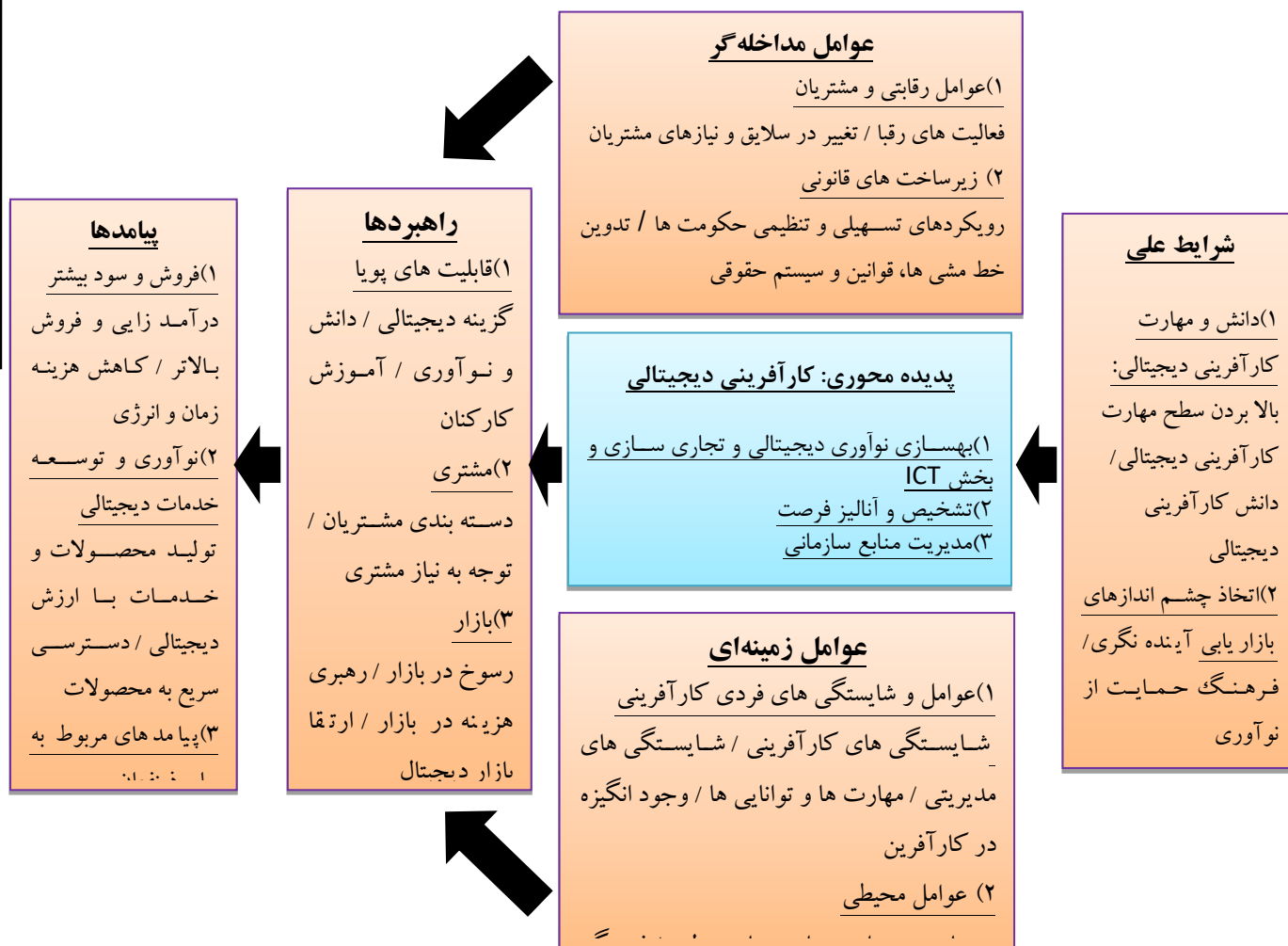
راهبردها در واقع طرح‌ها و کنش‌هایی هستند که خروجی مقوله محوری مدل بوده و به پیامدها ختم می‌شوند. چهار مقوله قابلیت‌های پویا، مشتری، بازار و مالی، راهبردهایی در نظر گرفته شده‌اند که از عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر تاثیر می‌پذیرند.

جدول ۷: مقوله‌های شکل‌دهنده پیامدهای کارآفرینی دیجیتالی

مفاهیم کدگذاری باز	مقوله‌ها	پیامدهای توسعه عملکرد خدماتی
درآمد زایی و فروش بالاتر	فروش و سود بیشتر	
کاهش هزینه زمان و انرژی		
تولید محصولات و خدمات با ارزش دیجیتالی	نوآوری و توسعه خدمات دیجیتال	
دسترسی سریع به محصولات		
افزایش بهره‌وری	ایجاد ارزش افزوده	

پیامدهای کارآفرینی دیجیتالی در سازمان را می‌توان به ۳ دسته کلی تقسیم بندی نمود: الف) فروش و سود بیشتر، ب) نوآوری و توسعه خدمات و ج) ایجاد ارزش افزوده در جدول (۷) این مقوله‌ها به همراه کدهای باز مربوط به هر یک ارائه شده است.

پس از شناسایی کدهای باز و محوری به تفکیک هر یک از ۶ بخش استاندارد تئوری داده بنیاد مبتنی بر استراتژی پیشنهادی استرواس و کوربین، در این قسمت روابط ساختاری بین مقوله‌ها تدوین و ترسیم خواهد شد و بر مبنای مدل پیشنهادی، گزاره‌ها یا قضایای حکمی پژوهش استخراج خواهد گردید. بر این اساس می‌توان مدل کارآفرینی دیجیتالی در شرکت‌های دانش بنیان را به شکل زیر معرفی نمود.



شکل ۱: مدل نهایی پژوهش

همان طور که در مدل نهایی پژوهش مشاهده می‌شود پدیده اصلی این پژوهش (کارآفرینی دیجیتال) خود متشکل از سه عامل فرعی می‌باشد که عبارتند از: (۱) بهسازی نوآوری دیجیتال و تجاری سازی و بخش ICT،

(۲) آنالیز فرصت و (۳) مدیریت منابع. این عوامل به دلایل مختلف می‌بایست مورد توجه شرکت های دانش بنیان قرار گیرد و به عبارت دیگر شرکت های دانش بنیان در برنامه ریزی های خود به آن توجه کند. (شرایط علی)؛ این عوامل عبارتند از: (۱) دانش و مهارت کارآفرینی دیجیتالی، (۲) اتخاذ چشم اندازهای بازاریابی (۳) حمایت مالکیت فکری و (۴) اشتغال زایی و خلق شغل. پدیده محوری پژوهش در کنار عوامل مداخله گر (عوامل رقابتی و مشتریان، زیرساخت های قانونی و توسعه فناوری) و عوامل زمینه ای (عوامل و شایستگی های فردی کارآفرینی و عوامل محیطی) راهبردها و استراتژی های هتل برای مواجهه با پدیده کارآفرینی دیجیتالی را مشخص می کند. طبق یافته های این پژوهش، این راهبردها همان عبارتند از: قابلیت های پویا، مشتری، بازار و مالی. در نهایت اتخاذ این راهبردها با هدف مدیریت نمودن کارآفرینی دیجیتالی در سازمان می توان پیامدهای مختلفی به همراه داشته باشد که عبارتند از: (۱) فروش و سود بالاتر (۲) نوآوری و توسعه خدمات دیجیتالی (۳) ایجاد ارزش افزوده

نتیجه گیری

مدل پارادایمی این تحقیق بر اساس الگوی پارادایمی استراوس و کوربین طراحی شد. در این مدل، شرایط علی، عوامل الزام آور یا ترغیب کننده و فرایند کارآفرینی دیجیتالی در شرکت های دانش بنیان تهران نشان داده می شود. با وجود این عوامل و شرایط، مدل و فرایند کارآفرینی دیجیتالی طراحی شد.

منظور از شرایط علی عبارت است از حوادث، وقایع و رویدادهایی که به وقوع و گسترش پدیده ای می انجامد. در پژوهش حاضر بر اساس دیدگاه مشارکت کنندگان این مقوله را ۴ مفهوم: دانش و مهارت دیجیتالی، اتخاذ چشم اندازهای بازاریابی، حمایت مالکیت فکری و اشتغال زایی و خلق شغل شناسایی شد. در تبیین مؤلفه حمایت مالکیت فکری می توان بیان داشت؛ که مالکیت فکری به حقوقی گفته می شود که به صاحبان آن حق بهره وری از فعالیت های فکری و ابتکاری خود را می دهد. بنابراین برای اینکه بتوان ایده کارآفرینی دیجیتالی را عملیاتی و توسعه داد، لازم است برای کسانی که این ایده ها را در ذهن می پروراند حقوقی در نظر گرفت و شرایطی مهیا کرد تا بتوانند ایده های خود را عملی کنند. در تبیین زیرمؤلفه اتخاذ چشم اندازهای بازاریابی نیز می توان بیان داشت؛ زمانی که شرکت برای آینده خود برنامه ریزی کرده و چشم انداز خود را مشخص کند، به راحتی می تواند ایده های خود را به بازار عرضه کند و در امر مفهوم سازی تجاری-اقتصادی ایده های خود به موفقیت دست پیدا کند. در تبیین مؤلفه اشتغال زایی و خلق شغل؛ کارآفرینی دیجیتالی می توان بیان داشت؛ کارآفرینی دیجیتالی را می توان اشتغالزایی مولد مبتنی بر مؤلفه های فناوری اطلاعات و ارتباطات به صورت مستقیم دانست. یعنی آنکه یک کارآفرین بتواند به صورت مستقیم از ابزارهای ICT برای ایجاد یک بازار کار و پدید آوردن فرصت های شغلی مختلف آی. تی مدار، استفاده کند. بر اساس دیدگاه مشارکت کنندگان عوامل مداخله گر با ۳ مفهوم: عوامل رقابتی و مشتریان، زیرساخت های قانونی و توسعه فناوری شناسایی شد. در تبیین

زیرساخت‌های قانونی و توسعه فناوری می‌توان بیان داشت که بامکا (۲۰۰۰) اظهار می‌دارد که در سال‌های اخیر، فناوری اطلاعات و ارتباطات به مثابه یکی از مهمترین محورهای توسعه در جهان مطرح شده است. فلاح حقیقی و همکاران (۱۳۹۵) بیان می‌کنند که از منظر بانک جهانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات به مجموع‌های از سخت‌افزارها، نرم‌افزارها، شبکه‌ها و رسانه‌ها که به منظور جمع‌آوری، ذخیره، پردازش، انتقال و نمایش اطلاعات (صوتی، داده، متن، تصویری) بکار می‌روند، اطلاق می‌شود. دولت‌ها می‌بایست بودجه را به طور هدفمند صرف بسترسازی فعالیت‌های کارآفرینانه نمایند و از این طریق بحث توسعه کارآفرینی در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات را در اولویت برنامه‌های خود قرار دهند. در تبیین عوامل رقابتی و مشتریان می‌توان بیان داشت با توجه به میزان بالای پیچیدگی که در رفتار مشتریان وجود دارد می‌توان استراتژی ارائه خدمات در عصر دیجیتال را طراحی خدمات جدید و مورد نیاز مشتریان، تمرکز بر مشتری و ایجاد مدل‌های اکتشافی و مبتکرانه کسب و کار با توجه به ابعاد گرایش کارآفرینانه تعریف کرد. البته ذکر این نکته نیز مهم است که در کنار توجه به مشتریان بیرونی نباید از مشتریان داخلی که کارکنان سازمان هستند غافل شد. پژوهش حاضر بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان پیامدهای کارآفرینی دیجیتالی در شرکت‌های دانش‌بنیان با ۳ مفهوم: پیامدهایی مربوط به فروش و سود بیشتر، نوآوری و توسعه خدمات دیجیتالی و پیامدهایی مربوط به ایجاد ارزش افزوده شناسایی شد. در تبیین مولفه نوآوری و توسعه خدمات دیجیتالی می‌توان بیان داشت؛ انکر (۲۰۱۶) بیان می‌کند که یکی از مهم‌ترین تکانه‌های کارآفرینی به عنوان کارآفرینی دیجیتال تأثیرات شدیدی در ساختار کسب و کار ایجاد کرد. مفهوم کارآفرینی دیجیتال دارای دو ویژگی دیجیتال سازی و کارآفرینی می‌باشد. این مفهوم از نظریه بازیگر شبکه استفاده می‌کند که تعاملات متقابل بین بازیگران انسانی و ماشینی را مطرح می‌کند. کولی و ژائو (۲۰۱۶) بیان می‌کنند که کارآفرینی دیجیتال به عنوان یک ستون حیاتی برای رشد اقتصادی، ایجاد شغل و نوآوری توسط بسیاری از کشورها از جمله کشورهای عضو اتحادیه اروپا استفاده می‌شود. این نوع کارآفرینی به فرهنگ، استراتژی و همچنین یک اکوسیستم حمایتی نیاز دارد. در تبیین مولفه فروش و سود بیشتر می‌توان بیان داشت؛ شهیدی (۱۳۸۷) بیان می‌کند که امروزه روشن شده است که اطلاعات و ارتباطات دو قدرت مهم هستند. این دو هم خود ارزش دارند و هم ارزش بوجود می‌آورند. فردی که از بازارهای مختلف و قیمت اجناس در آن بازارها اطلاع داشته باشد یا از گذشته و آینده بازار باخبر باشد، تصمیمات بهتری را برای رسیدن به سود بیشتر می‌تواند بگیرد. در تبیین مولفه ایجاد ارزش افزوده (بهره‌وری) می‌توان بیان داشت؛ لطیفیان (۱۳۹۵) بیان می‌کند که فناوری اطلاعات با برخورداری از ویژگی‌ها و قابلیت‌های مختلف مانند افزایش سرعت، افزایش دقت، کاهش اندازه‌گیری فیزیکی مخازن اطلاعات، ایجاد امکان کار تمام وقت و ایجاد امکان همکاری از راه دور توانسته است. انعطاف‌پذیری شایان توجهی را در زمینه کارآفرینی از خود نشان دهد. همین ویژگی‌ها سبب افزایش کارایی این فناوری در امر کارآفرینی و ایجاد اشتغال شده است.

۱. الوانی، مهدی، دده بیگی، مینا، ۱۳۸۶، "تأثیر آموزش هوش عاطفی بر کیفیت خدمات شعب بانک ملت"، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۷، ص ۱-۲۹
۲. حافظ نیا، محمد رضا. (۱۳۸۳). «مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی»، انتشارات سمت، چاپ دهم
۳. الحسینی، س.ح. (۱۳۸۰). بالندگی سازمانی. تهران: انتشارات بهاریه.
۴. خاکی، غلامرضا، (۱۳۷۹)، «روش تحقیق در مدیریت»، تهران: مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
۵. دلاور، علی (۱۳۷۶)، روش تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی، چاپ سوم، تهران: نشر ویرایش
۶. ذوالریاستین، عبدالمجید، (۱۳۸۰) روش تحقیق در مدیریت، تهران، نشر پشتون، چاپ اول
۷. ساروخانی، باقر (۱۳۸۱)، روش های تحقیق در علوم اجتماعی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
۸. سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه، (۱۳۸۰)، «روشهای تحقیق در علوم رفتاری»، چاپ پنجم تهران: انتشارات آگاه.
۹. سکاران، اوما (۱۳۸۴) روش های تحقیق در مدیریت (چاپ سوم)، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، تهران.
۱۰. صنوبری، محمد (۱۳۸۷) رفتار شهروندی سازمانی، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال پنجم، شماره 1
۱۱. طاهری، ابوالقاسم، (۱۳۷۸) روش تحقیق و مآخذشناسی (رشته مدیریت)، تهران، پیام نور، ص ۱۶۴.
۱۲. غلامحسینی، اسماعیل، بجانی، حسین و ملکی نیا، عماد (۱۳۸۹) عامل تأثیرگذار، مؤلفه ها و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، انتشارات دفتر تحقیقات کاربردی معاونت طرح و برنامه و بودجه
۱۳. مؤمنی و فعال قیوم، ع. (۱۳۸۶). تحلیل های آماری با استفاده از SPSS. تهران: کتاب نو
۱۴. نادری، عزت اله سیف نراقی، مریم، ۱۳۸۰، روش های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی، تهران: انتشارات بدر، چاپ نوزدهم.
۱۵. هومن حیدر علی، (۱۳۸۴)، مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل، انتشارات سمت
۱۶. الوانی، مهدی، دده بیگی، مینا، ۱۳۸۶، "تأثیر آموزش هوش عاطفی بر کیفیت خدمات شعب بانک ملت"، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۷، ص ۱-۲۹

17. Alnuaimi, O. A., Robert, L. P., & Maruping, L. M. (2010). Team Size, Dispersion, and Social Loafing in Technology-Supported Teams: A Perspective on the Theory of Moral Disengagement. *Journal of Management Information Systems*, 27(1), 203-230.

18. Avery, D. R. and Quinones, M. A. (2002). 'Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behaviour, and instrumentality in predicting procedural fairness'. *Journal of Applied Psychology*, 87, 81-6.

19. Bachrach, Daniel G.,* and Jex Steve M. 2000, Organizational Citizenship and Mood: An Experimental Test of Perceived Job Breadth. *Journal of Applied Social Psychology* [Volume 30, Issue 3](#), pages 641–663, March 2000
20. Better Than Others. *Social Behavior and Personality*, 26(4), 329-340. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support.
21. Bienstock, C.C., DeMoranville, C.W., and Smith, R.K. (2003) «Organizational citizenship behavior and service quality», *Journal Of Services Marketing*, Vol.17, No.4/5, 357-377.
22. Bluhm, D. J. (2009). Adaptive Consequences of Social Loafing. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6.
23. Castro, Carmen.B & Armario, Enrique.M & Ruiz, David.M “ the influence of employee organizational citizenship Behavior on customer loyalty “ , *international journal of Service industry management* , Vol.15 No.1 , (2004)
24. Chapman, L. J. (1967). “Illusory correlation in observational reports”. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 6: 151–155.
25. Charbonnier, E., Huguet, P., Brauer, M., & Monteil, J.-M. (1998). Social Loafing and Self-Beliefs: People's Collective Effort Depends on the Extent to Which They Distinguish Themselves as
26. Cohen, Aaron & Kol, Yardena(۲۰۰۴) , “ professionalism and organizational citizenship behavior “ an empirical examination among Israeli nurses , *journal of managerial psychology* , Vol. ۱۹ No.۴ ,
27. Cooper, W. H. (1981). “Ubiquitous halo”. *Psychological Bulletin*, 90: 218–244
28. DeNisi, A. S., Cafferty, T. P., & Meglino, B. M. (1984). “A cognitive view of the performance appraisal process: A model and research propositions”. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33: 360–96.
29. Dimitris, Bouradas & Vakola, Maria , (2007); *Organizational Silence: A new challenge for human resource management; Athens university of economics and business*, pp1-19.
30. George, J. M. (1995). Asymmetrical Effects of Rewards and Punishments: The Case of Social Loafing. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(4), 327-338.
31. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
32. Harcum, E. R., & Badura, L. L. (2001). Social Loafing as Response to an Appraisal of Appropriate Effort. *The Journal of Psychology*, 124(6), 629-637.

33. Harkins, S. G., & Petty, R. E. (1982). Effects of Task Difficulty and Task Uniqueness on Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1214-1229.
34. Harkins, S. G., & Szymanski, K. (1988). Social Loafing and Self-Evaluation with an Objective Standard. *Journal of Experimental Social Psychology*, 24(4), 354-365.
35. Harkins, S. G., Latane, B., & Williams, K. (1980). Social loafing: Allocating effort or taking it easy. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16, 457-465.
36. Hoeksema-van Orden, C. Y. (1998). Social Loafing Under Fatigue. *Journal of Personality & Social Psychology*, 75(5), 1179-1190.
37. Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J., & Peckham, V. (1974). The Ringelmann Effect: Studies of Group Size and Group Performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10(4), 371-384.
38. Jackson, J. M., & Harkins, S. G. (1985). Equity in Effort: An Explanation of the Social Loafing Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(5), 1199-1206.
39. Jackson, J. M., & Williams, K. D. (1985). Social Loafing on Difficult Tasks: Working Collectively Can Improve Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(4), 937-942.
40. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. Ferrante, C. J., Green, S. G., & Forster, W. R. (2006). Getting More out of Team Projects: Incentivizing
41. Kerr, N. L. (1983). Motivation Losses in Small Groups: A Social Dilemma Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), 819-828.
42. Klehe, U.-C., & Anderson, N. (2007). The Moderating Influence of Personality and Culture on Social Loafing in Typical Versus Maximum Performance Situations. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), 250-262.
43. Latane, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822-832.
44. Leadership to Enhance Performance. *Journal of Management Education*, 30(6), 788-797.
45. Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N. (2004). Social Loafing: A Field Investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285-304.
46. Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. N.Y.: Plenum. Translated into Japanese. Tokyo: Tuttle-Mori Publishing.
47. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). "Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance". *Journal of Marketing*, 62, 87-98.

48. Mowday, R.T (1998) .“Reflections on The Study and Relevance of Organizational Commitment”. Human Resource Management Review, Vol. 8, No 4
49. Nemeth, C. J. and Staw, B. M. (1997). ‘The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations’. In Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 22. New York: Academic Press, 175–210.
50. Organ, D. W. (1988). “Organizational citizenship behavior: The good soldiersyndrome”. Lexington, MA: Lexington Books.
51. Organ, D. W., & Ryan, K. (1995) A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775–802.
52. Petty, R. E., Harkins, S. G., Williams, K. D., & Latane, B. (1977). The Effects of Group Size on Cognitive Effort and Evaluation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 3(4), 579-582.
53. Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). ‘Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice’. In Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20. New York: JAI Press, 331–69.
54. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). “Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research”. *Journal of Management*, 6(3), 513-563.
55. Stark, E. M., Shaw, J. D., & Duffy, M. K. (2007). Preference for Group Work, Winning Orientation, and Social Loafing Behavior in Groups. *Group & Organization Management*, 32(6), 699-723.
56. Szymanski, K., & Harkins, S. G. (1987). Social Loafing and Self-Evaluation With a Social Standard. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24(4), 891-897.
57. Tan, H. H., & Tan, M. L. (2008). Organizational Citizenship Behavior and Social Loafing: The Role of Personality, Motives, and Contextual Factors. *The Journal of Psychology*, 142(1), 89-108.
58. Van Dyne, Linn, Soon Ang and Isabel C. Botero, 2003, Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies* 40:6 .
59. Williams, K. D., & Karau, S. J. (1991). Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-Worker Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 570-581.

60. Williams, K., Harkins, S., & Latane, B. (1981). Identifiability as a Deterrent to Social Loafing: Two Cheering Experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(2), 303-311.
61. Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.
62. Acaray, Ali. Akturan, Abdulkadir (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 207 (2015) 472 – 482
63. Clark, J. & Baker, T. (2011). “It’s Not Fair!” Cultural Attitudes to Social Loafing in Ethnically Diverse Group. *Intercultural Studies*, (1):124-140.
64. Deniz, Nevin. Noyan, Aral. Ertosun, Oznur Gulen (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *International Strategic Management Conference. 9th. Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99 (2013) 691 – 700
65. Dimitris, Bouradas & Vakola, Maria , (2007); *Organizational Silence: A new challenge for human resource management; Athens university of economics and business*, pp1-19.
66. Duncan, r., and Weiss, A. (1979). *Organizational learning: implication for organizational design*. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, vol. 1: 75-123. Greenwich, CT: JAI Press.
67. Meydan, Cem Harun. Akif KAHRAMAN, Çagdas. BASAR, Ufuk. *Social Loafing and Impression Management in an Organizational Context. International Review of Management and Marketing*. Vol. 4, No. 3, 2014, pp.201-206
68. Karau, S.J. & Williams, K. D. (1993). *Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. Journal of Personality and Social Psychology*, (65): 681-706.
69. Levi, D. (2014). *Group Dynamics for Teams. 4th Edition. Sage Publications*, ISBN: 9781412999533.
70. Morrison, E. W & Milliken, F. J. (2000), “Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world”, *Academy of Management Review*, 25, pp 706–725.
71. Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C. & Erdogan, B. (2003). *Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. Human Relations*, 56(1): 61-84.
72. Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management*, 26, 3, 513-563.

73. Robbins, S. & Judge, T., (2008). *Organizational Behavior*. 13th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
74. Sesen, Harun; Soran, Semih, Caymaz, Ebru, (2014). Dark Side of Organizational Citizenship Behavior (OCB) 2014: Testing a Model between OCB, Social Loafing, and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5, No. 5; April 2014
75. Witing, M. (2006) "Relations between Organizational Identity, Identification and Organizational Objectives". *Journal of Managerial psychology*, Vol. 21. No. 7, P. 432- 452