

رابطه بین مهارت اجتماعی کارآفرینان و کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان شهر تهران

صبا کاکاپور^{۱*}، حسین خنیفر^۲

۱. کارشناس ارشد MBA، دانشگاه سمنان

۲. دانشیار گروه مدیریت، پردیس فارابی، دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۹۲/۸/۱۹

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۲/۲۴

چکیده

بی‌شک، شرکت‌های دانش‌بنیان نقش مهمی در اقتصاد کشورهای در حال توسعه ایفا می‌کنند. نوآوری و کارآفرینی در این شرکت‌ها می‌تواند عامل مهمی برای توسعه پایدار آنها باشد. کارآفرینی سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن جایگاه ویژه‌ای در تحقیقات امروزی دارد؛ از این رو این پژوهش به بررسی روابط میان بازارگرایی، کارآفرینی سازمانی و مهارت اجتماعی کارآفرینان در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌پردازد. این تحقیق بر حسب هدف از نوع تحقیقات کاربردی و بر حسب روش جمع‌آوری اطلاعات از نوع تحقیقات توصیفی-همبستگی است. سازه‌های تحقیق در نمونه آماری مورد مطالعه با روش تحقیق توصیفی توصیف شدند. روابط بین سازه‌های تحقیق نیز از طریق روش تحقیق همبستگی و مدلسازی معادلات ساختاری بررسی شد. با استفاده از پرسشنامه نظرات ۲۴۰ نفر از کارآفرینان و مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان شهر تهران جمع‌آوری شد. روایی و پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون‌های مرتبط سنجیده و تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد مهارت اجتماعی کارآفرینان بر بازارگرایی سازمانی تأثیر معنادار دارد ولی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر معنادار ندارد؛ همچنین نتایج تحقیق نشان داد که سازه بازارگرایی بر کارآفرینی سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان دارای تأثیر معنادار است.

واژه‌های کلیدی: بازارگرایی، کارآفرینی سازمانی، مهارت اجتماعی

مقدمه

کارآفرینی سازمانی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای بقای تمام شرکت‌ها از جمله شرکت‌های کوچک و متوسط است که نیاز بیشتری به رشد دارند. شرکت‌ها برای رشد و بقا ناگزیرند که عملکرد خود را به طور مستمر بررسی کنند، کسب و کارهای جدید راه‌اندازی کنند و به سمت نوآوری پیش روند. از عواملی که می‌تواند بر روند رشد شرکت‌ها و نوآوردن آن‌ها تأثیر بگذارد بحث توجه دائم به بازار و مشتری و الگوگرفتن از آن برای پیشرفت محصولات بر اساس نیاز بازار و خواسته مشتری است. بازارگرایی شیوه‌ای را شکل می‌دهد که در آن کارکنان با اطلاعات مواجه می‌شوند و به محیط واکنش نشان می‌دهند و محیطی داخلی را به وجود می‌آورند که در آن افراد مشتاق حمایت و تشویق می‌شوند (Atuahene-Gimma and Ko, 2001). در بازارگرایی، شرکت‌ها برای شناسایی و تشخیص مشتریان و نیازهایشان و سپس هدایت منابع شرکت در جهت برآورد آن‌ها حرکت می‌کنند. بازارگرایی مقوله آگاه‌بودن از ارباب‌رجوع و مشتری و مراقبت از مشتری است. بازارگرایی به تغییر واقعی و درست فلسفه و شیوه کسب و کار بیشتر مدیران ارشد سازمان نیاز دارد (Fisher, 1986). کسب و کاری که بازارگرایی‌اش را افزایش می‌دهد عملکرد بازارش را بهبود می‌بخشد. بازارگرایی قلب مدیریت بازاریابی مدرن است (Narver and Slater, 1990).

هر کسب و کاری برای موفقیت، رشد و نوآوری به افراد متخصص و کارآمدی نیاز دارد که ویژگی‌هایشان با ویژگی‌های آن کسب و کار تناسب داشته باشد. کارآفرینی و ایجاد کسب و کارهای مخاطره‌آمیز راهی پر ابهام و پرخطر است که افراد برای فائق آمدن بر مشکلات این راه باید ویژگی‌هایی متمایز از سایر افرادی داشته باشند که کارکردن در شرکت‌های تثبیت‌شده را ترجیح می‌دهند. در موقعیت‌های پرخطر و پر ابهام، این ویژگی‌های افراد است که تعیین‌کننده موفقیت یا شکست شرکت‌های مخاطره‌آمیز است. کارآفرینی و الزامات راه‌اندازی کسب و کارهای پرخطر نیازمند افرادی است که بتوانند با این شرایط و الزامات خود را وفق دهند و بین این الزامات و ویژگی‌های شخصیتی‌شان تناسب وجود داشته باشد. مارکمن و بارون (۲۰۰۳) معتقدند که یکی از مؤلفه‌های این تناسب مهارت اجتماعی کارآفرینان است. شرکت‌های دانش‌بنیان پایه اصلی ارتباط صنعت و دانشگاه هستند. بدیهی است که در شرایط کنونی کشور این شرکت‌ها نقش مهمی در تولید محصولات نوآور و در نتیجه رشد اقتصادی و خودکفایی کشور ایفا می‌کنند. با توجه به اهمیت این شرکت‌ها و عوامل تأثیرگذار

بر نوآوری و توسعه آنها، در این تحقیق به بررسی رابطه بین عامل بسیار مهم بازارگرایی سازمانی و همچنین مهارت اجتماعی، که یکی از ابعاد تأثیرگذار ویژگی‌های کارآفرینان این شرکت‌هاست، با عامل مهم کارآفرینی سازمانی، که بی‌شک یکی از معیارهای تعیین‌کننده توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان است، پرداخته شده است.

مروری بر ادبیات تحقیق کارآفرینی سازمانی

آنتونیک و هیسریچ^۱ (۲۰۰۱) کارآفرینی سازمانی را فرایندی معرفی می‌کنند که در داخل شرکت اتفاق می‌افتد و صرف‌نظر از اندازه آن نه تنها به ایجاد کسب‌وکار جدید منجر می‌شود، بلکه گرایش‌ها و فعالیت‌های نوآورانه دیگری مانند توسعه محصول یا خدمت جدید، تکنولوژی جدید، تکنیک‌های اجرایی جدید، استراتژی‌ها و جایگاه رقابتی جدید را در پی دارد. کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های تأسیس شده با هدف بهره‌وری، نوشوندگی استراتژی، تقویت نوآوری، کسب دانش آینده و موفقیت جهانی شکل گرفته است (Horensby et al., 2002).

کارآفرینی سازمانی می‌تواند سازمان‌ها را از نو احیا کند (Horensby et al., 2002). این فرایند نوشوندگی از طریق فعالیت‌های نوآورانه‌ای رخ می‌دهد که باعث دستیابی سازمان به مهارت‌ها، قابلیت‌ها و منابع جدید می‌شود (Zahra and Gravis, 2000). نوآوری در این مورد ایجاد، توسعه و پیاده‌سازی ایده‌ها و رفتارهای جدید است.

کارآفرینی سازمانی قابل طبقه‌بندی در چهار فعالیت است: راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید، نوآوری، خودبازسازی^۲ و کنشگرایی (Zahra and Garvis, 2000). صرف‌نظر از اندازه سازمان، راه‌اندازی کسب‌وکار جدید به ایجاد کسب‌وکارهای جدید در یک سازمان موجود با تعریف دوباره محصولات و خدمات شرکت اشاره دارد. سطوح مختلف استقلال در ایجاد کسب‌وکارهای جدید شامل ایجاد کسب‌وکارهای داخلی^۳، ایجاد واحدهای کسب‌وکار مستقل، شرکت‌های زایشی^۴ و جریان‌های نو است^۵. نوآوری^۶ به نوآوری محصول و خدمت با تأکید بر توسعه و نوآوری در تکنولوژی اشاره دارد. در این بعد، وابستگی به تکنولوژی از

1. Antoncic and Hisrich
2. Self-renewal
3. corporate start-ups
4. spin-off
5. new streams
6. Innovativeness

اهمیت زیادی برخوردار است. از طریق توسعه یا خرید تکنولوژی‌های جدید، محصولات و خدمات می‌توانند توسعه یابند. تکنولوژی اساسی‌ترین قسمت این بعد است. بعد خودبازسازی به تغییر سازمان از طریق بازسازی ایده‌های کلیدی اشاره دارد که سازمان بر اساس آن‌ها شکل گرفته است. این بازسازی بر تعریف مجدد مفاهیم سازمانی و سازماندهی مجدد و بازطراحی سیستم‌هایی برای پرورش نوآوری دلالت دارد. آخرین بعد به دیدگاه تهاجمی بودن در برابر رقبا اشاره می‌کند (Ibid). کنشگرایی به محدوده‌ای اشاره دارد که سازمان در آن برای رهبر بودن نسبت به رقبایش در فعالیت‌های کلیدی مانند معرفی محصول یا خدمت جدید، تکنولوژی‌ها یا تکنیک‌های اداری تلاش می‌کند (Covin and Slevin, 1988).

در این تحقیق، سازه کارآفرینی سازمانی با استفاده از مقیاس‌های توسعه یافته زهرا^۱ (۱۹۹۳) سنجیده می‌شود که عبارتند از: راه‌اندازی کسب‌وکار جدید، نوآوری‌گرایی، خودبازسازی و کنشگرایی.

بازارگرایی

کوهلی و جاورسکی^۲ (۱۹۹۰) بازارگرایی را ایجاد هوشمندی بازار با توجه به نیازهای جاری و آینده مشتریان در تمام سطوح سازمان، توزیع هوشمندی در میان بخش‌ها و پاسخگویی به این هوشمندی تعریف کرده‌اند. هوشمندی بازار نه تنها به نظارت بر مشتری مربوط است، بلکه به تجزیه و تحلیل این نکته می‌پردازد چگونه آن‌ها تحت تأثیر عواملی مانند قوانین دولتی، تکنولوژی، رقبا و دیگر نیروهای محیطی قرار می‌گیرند. فعالیت‌های بررسی محیط زیرمجموعه تولید هوشمندی بازار است. توزیع هوشمندی به ارتباط و انتقال اطلاعات بازار به همه بخش‌ها و افراد درون سازمان از طریق کانال‌های رسمی و غیر رسمی وابسته است. در نهایت، پاسخگویی فعالیتی در پاسخ به هوشمندی‌ای است که تولید و توزیع می‌شود. اگر سازمانی به این هوشمندی پاسخ ندهد، هیچ چیز اتفاق نمی‌افتد.

نارور و اسلاتر^۳ (۱۹۹۰) بحث می‌کنند که بازارگرایی شامل سه بعد رفتاری مشتری‌گرایی، رقابت‌گرایی و هماهنگی بین بخش‌ها و دو معیار تصمیم‌گیری تمرکز بلندمدت و تمرکز بر

1. Zahra

2. Kohli and Jaworski

3. Narver and Slater

سوددهی است. روکرت^۱ (۱۹۹۲) بازارگرایی را به همین صورت تعریف می‌کند اما تمرکز واضح واحدهای کسب و کار بر برنامه‌ریزی استراتژیک را به آن می‌افزاید. وی معتقد است که بازارگرایی درجه‌ای است که در آن واحدهای کسب و کار اطلاعات را از مشتریان کسب و از آن استفاده می‌کنند، استراتژی رویارویی با نیازهای مشتریان را توسعه می‌دهند و با پاسخگویی به مشتریان آن استراتژی‌ها را پیاده می‌کنند.

برای مفهوم تئوریک بازارگرایی دو رویکرد وجود دارد: رویکرد رفتاری و رویکرد فرهنگی. طرفداران رویکرد رفتاری (Kohli and Jaworsky, 1990) بازارگرایی را مجموعه فعالیت‌های مستمر برای ارتقای رضایت مشتری تعریف می‌کنند. این در حالی است که طرفداران رویکرد فرهنگی (Narver and Slater, 1990) بر ارزش‌ها و باورهای مشترک شرکتی که علایق مشتری را از همه چیز مهم‌تر می‌داند تأکید دارد. در هر دو روش، مشتری عنصر کلیدی بحث است. بازارگرایی شیوه‌ای را شکل می‌دهد که در آن کارکنان با اطلاعات مواجه می‌شوند، به محیط واکنش نشان می‌دهند و محیطی داخلی را به وجود می‌آورند که در آن رفتارهای مشتاق حمایت و تشویق می‌شود (Atuahene-Gimma and Ko, 2001).

برای سنجش سازه بازارگرایی در این تحقیق بر اساس نظر کوهلی و جاورسکی (۱۹۹۰) از ابعاد تولید هوشمندی، توزیع هوشمندی و پاسخگویی در گستره سازمان استفاده شده است.

مهارت اجتماعی

تحقیقات در روان‌شناسی اجتماعی و کاربردی به طور مکرر نشان داده است که قابلیت‌ها و مهارت‌های اجتماعی، که افراد را قادر به تعامل با دیگران می‌سازد، نقشی کلیدی در تعاملات حرفه‌ای و اجتماعی ایفا می‌کند (Baron and Markman, 2000)؛ برای مثال واین و همکاران^۲ (۱۹۹۷) در مطالعه‌ای در سطح وسیع شامل بیش از ۱۴۰۰ کارمند در یک بازه وسیع شغلی، دریافتند که مهارت‌های اجتماعی به تنهایی بهترین پیش‌بینی‌کننده عملکرد شغلی و میزان پیشرفت هستند. مهارت اجتماعی همچنین بر نتایج مذاکرات و درگیری‌های افراد در تعارضات و حتی شادی‌های افراد تأثیر می‌گذارد. بیشتر وظایفی که کارآفرینان به منظور موفقیت باید انجام دهند شامل عناصر اجتماعی شدن است. افزایش سرمایه خارجی، ایجاد اشتیاق و تعهد در کارکنان، ارتباط مؤثر با افراد،

1. Ruekert

2. Wayne et al.

جذب شریک و کارمندان مؤثر، توسعه شبکه‌ها و روابط کسب و کار، ایجاد اطمینان و مشروعیت و مذاکره با دیگران در مباحث مختلف تنها بخشی از تعاملاتی است که کارآفرینان باید به کار گیرند و اداره کنند. به دلیل اینکه ایجاد شرکت جدید مستلزم توانایی کار مؤثر در زمینه‌های متعدد است، مهارت ارتباط با دیگران می‌تواند کلید موفقیت کارآفرینان باشد (Baron and Markman, 2000). در این تحقیق، برای سنجش مهارت اجتماعی از مقیاس‌های درک اجتماعی، تطابق اجتماعی، خودگشودگی و مدیریت تأثیر گذاری توسعه یافته مارکمن و بارون (۲۰۰۳) استفاده شده است.

مهارت اجتماعی و کارآفرینی سازمانی

تحقیقات کارآفرینی پیشنهاد می‌کنند که دسترسی به اطلاعات اغلب عاملی تعیین کننده و مهم برای موفقیت کسب و کارهای پرخطر است (Shane, 2000)؛ افزون بر این شواهد موجود نشان می‌دهند که دسترسی به اطلاعات مربوط عاملی کلیدی در عملکرد شرکت‌های مخاطره‌پذیر نوپا در سراسر فرایند کارآفرینی‌شان است (Baron, 2006). اگرچه برای کسب مداوم اطلاعات راه‌های زیادی وجود دارد، شواهد نشان می‌دهند که شبکه‌های اجتماعی کارآفرینان در این زمینه نقشی اساسی ایفا می‌کنند؛ به همین دلیل گستره کیفیت ارتباطات کارآفرینان با افراد دیگر به شدت بر دستیابی به اطلاعات مورد نیاز تأثیر گذار است (Sedikides & Gregg, 2003). تحقیقات اخیر نشان می‌دهند که کارآفرینان با شبکه‌های اجتماعی گسترده‌تر در تشخیص فرصت‌های ناب کسب و کار بهتر عمل می‌کنند (Ozgon and Baron, 2007).

تحقیقات علمی زیادی وجود دارند که از تأثیر ویژگی‌های انسانی بر کارآفرینی سازمانی حمایت می‌کنند (Baum & Locke, 2004). تحقیقات ویژگی‌های کارآفرینان نشان داده‌اند که این ویژگی‌ها به شناسایی فرصت‌ها و راه‌اندازی کسب و کارهای جدید کمک می‌کنند (McClelland, 1961)؛ برای مثال مارکمن، بارون و بالکین (۲۰۰۵) خودکارآمدی و مقاومت و پشتکار را عوامل مؤثری بر کارآفرینی می‌دانند. برخی از ویژگی‌های شخصیتی مانند خوش‌بینی و خودکارآمدی و مهارت‌های اجتماعی زمینه‌های کارآفرینی سازمانی را به وجود می‌آورند (Baron & Markman, 2000).

فرضیه ۱: مهارت اجتماعی کارآفرینان بر کارآفرینی سازمانی تأثیر دارد.

مهارت اجتماعی و بازارگرایی

مفهوم مهارت اجتماعی بر توانایی کارکنان برای در اختیار داشتن دیدگاه مشتریان در تعاملاتشان با آنها تأکید دارد (Flavell et al., 1968; Mead, 1934). به ویژه، این جمع‌آوری دیدگاه‌ها می‌تواند به صورت بصری (برای مثال کارمندان آنچه مشتریان می‌بینند و درک می‌کنند، می‌فهمند)، شناختی (کارکنان آن چیزی را که مشتریان فکر می‌کنند درک می‌کنند) و احساسی (کارکنان آنچه را مشتریان احساس می‌کنند درک می‌کنند) باشد (Flavell et al., 1968). همه این سه جنبه کارکنان را قادر می‌سازد که نیازهای مشتریان را درک کنند و بنابراین برای برطرف کردن نیازهای آنها تمهیدات لازم را در نظر بگیرند.

اثر تعاملات اجتماعی بر رضایت مشتریان در طول زمان و از طریق تعامل با ارائه‌دهندگان خدمات تکامل می‌یابد (Hausman, 2004). مطالعات اخیر نشان می‌دهد که ارتباط مثبتی بین تعاملات بین فردی و اجابت خواسته مشتریان وجود دارد (Say and Thompson, 2003).

مهارت اجتماعی کارکنان برای رفتار مشتری‌گرایی بسیار مهم است (Hennig-Thurau & Thurau, 2002). مهارت‌های اجتماعی اساساً شامل درگیر شدن کارمندان در "درک دیدگاه مشتریان" است (Mead, 1934). درک دیدگاه مشتریان بدین معناست که زمانی که باید راه حل‌های مناسب برای نیازها و مشکلات مشتریان ارائه شود، کارمندان قادر به دریافت و درک دیدگاه‌های مشتریان هستند. درک دیدگاه مشتریان یک بعد بصری- فیزیکی (مانند درک آنچه مشتریان می‌بینند و مشاهده می‌کنند)، یک بعد شناختی (آنچه مشتریان فکر می‌کنند) و یک بعد عاطفی (مانند درک احساس مشتریان) دارد (Hennig-Thurau & Thurau, 2002).

فرضیه ۲: مهارت اجتماعی کارآفرینان بر بازارگرایی سازمان تأثیر دارد.

بازارگرایی و کارآفرینی سازمانی

اسکیاسیکا و همکارانش^۱ (۲۰۰۶) تأثیر کارآفرینی‌گرایی بر بازارگرایی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار را در مطالعات صورت گرفته در ۲۵۰۰ سازمان کوچک و متوسط کشور سوئد تأیید کردند. لی و تسای^۲ (۲۰۰۵) از تأثیر اجزای بازارگرایی شامل تولید هوشمندی، توزیع هوشمندی و پاسخگویی در گستره سازمان بر نوآوری حمایت می‌کنند. وجود رابطه قوی بین

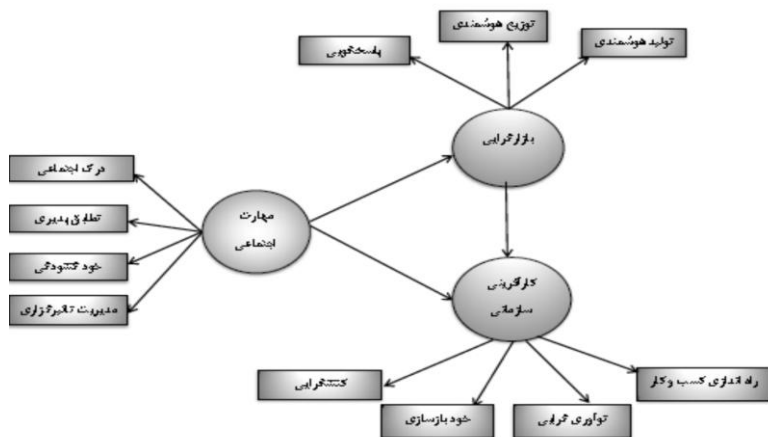
1. Sciascia and Naldi
2. Lee and Tsai

کارآفرینی‌گرایی و بازارگرایی مورد حمایت گنزالز-بینتو و همکارانش^۱ (۲۰۰۹) است. در نهایت، سان و پن^۲ (۲۰۱۱) با مطالعه ۱۴۳ شرکت صنعتی در کشور چین به این نتیجه رسیدند که رابطه معناداری میان بازارگرایی و رفتار کارآفرینانه در این شرکت‌ها وجود دارد.

فرضیه ۳: بازارگرایی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر دارد.

چارچوب نظری پژوهش

با استفاده از ادبیات تحقیق مدل مفهومی تحقیق (نمودار ۱) استخراج شد. همان‌طور که در نمودار ۱ مشاهده می‌شود، شاخص مهارت اجتماعی کارآفرینان با چهار بعد درک اجتماعی^۳، تطابق‌پذیری اجتماعی^۴، خودگشودگی^۵ و مدیریت تأثیرگذاری^۶ به عنوان متغیر مستقل، شاخص بازارگرایی با سه بعد تولید هوشمندی^۷، توزیع هوشمندی^۸ و پاسخگویی در گستره سازمان به عنوان متغیر میانجی و شاخص کارآفرینی سازمانی با پنج بعد راه‌اندازی کسب‌وکار جدید، نوآوری‌گرایی، خودبازسازی و کنشگرایی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند.



نمودار ۱. چارچوب نظری پژوهش

1. González-Benito et al.
2. Sun and Pan
3. Social perception
4. Social adaptability
5. Expressiveness
6. Impression management
7. Intelligence generation
8. Intelligence dissemination

روش‌شناسی

این تحقیق بر حسب هدف از نوع تحقیقات کاربردی و بر حسب روش جمع‌آوری اطلاعات از نوع تحقیقات توصیفی-همبستگی است. از طریق روش تحقیق توصیفی، سازه‌های تحقیق در نمونه آماری مورد مطالعه توصیف می‌شود.

جامعه آماری در این تحقیق پرسنل و کارآفرینان شرکت‌های زیرمجموعه پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد واحدهای فناوری دارای مجوز از وزارت علوم تحقیقات و فناوری شهر تهران هستند که محصولشان وارد بازار شده است و در حال رقابتند. این شرکت‌های زیرمجموعه «شرکت‌های دانش‌بنیان» نامیده می‌شوند.

با توجه به محدودبودن شرکت‌های کارآفرین (دانش‌بنیان) زیرمجموعه مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری (پردیس، تهران، شریف، علم و صنعت، امیرکبیر، عصر انقلاب، رویش، زیست‌فناوری، پلیمر، تجهیزات پزشکی و دارویی) از روش نمونه‌برداری در دسترس برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. روش نمونه‌گیری در دسترس از روش‌های نمونه‌گیری غیر احتمالی است که در آن پاسخ‌دهندگان بر اساس در دسترس بودن انتخاب می‌شوند. بر این اساس پرسشنامه تحقیق در اختیار مدیران و کارآفرینان شرکت‌های دانش‌بنیان تا جایی که مقدور بود و افراد حاضر به همکاری بودند قرار گرفت. بر اساس تخمین‌ها جامعه آماری این تحقیق (یعنی مدیران و کارآفرینان شرکت‌های دانش‌بنیان) که محصولانشان وارد بازار شده است و در حال رقابتند) حدود ۶۰۰ نفر تخمین زده شد که بر اساس جدول مورگان حجم نمونه ۲۳۴ نفر تعیین شد. در این پژوهش، حدود ۲۹۰ پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد حدود ۲۵۰ پرسشنامه جمع‌آوری و ۲۴۰ پرسشنامه تحلیل شد.

پرسشنامه تحقیق به دو صورت پرسشنامه کارآفرینان و پرسشنامه مدیران طراحی شد که تفاوت آن‌ها در پرسش‌های مربوط به مهارت اجتماعی است. در پرسشنامه کارآفرینان، افراد ویژگی‌های خود را می‌سنجند و در پرسشنامه مدیران، افراد ویژگی‌های کارآفرینان خود را بررسی می‌کنند. اعتبار پرسشنامه تحقیق با استفاده از روش آلفای کرونباخ تعیین شد که این میزان برای همه سازه‌های تحقیق بالاتر از ۰/۷ بود برای تعیین روایی سازه نیز از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که خلاصه نتایج این تحلیل در جدول ۱ آورده شده است. مقدار شاخص‌های برازش تحلیل عاملی نیز در جدول ۲ خلاصه شده است.

جدول ۱. نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم و آلفای کرونباخ سازه‌های تحقیق

شاخص	گویه	بار عاملی	مقدار عدد معناداری	آلفای کرونباخ
بازارگرایی	تولید هوشمندی	۰/۸	۸/۵۸	۰/۷۶۸
	تولید ۱	۰/۷۵	-	
	تولید ۲	۰/۴۵	۵/۸۲	
	تولید ۳	۰/۷۰	۸/۱۵	
	توزیع هوشمندی	۰/۴۶	-	
	توزیع ۱	۰/۶۶	۵/۶۳	
	توزیع ۲	۰/۴۹	۵/۴۹	
	توزیع ۳	۰/۵۸	۷/۴۲	
	پاسخگویی در گستره سازمان	۰/۸۹	۴/۳۸	
	پاسخگویی ۱	۰/۳۵	-	
	پاسخگویی ۲	۰/۶۴	۴/۲۹	
	پاسخگویی ۴	۰/۵۶	۴/۰۱	
	کارآفرینی سازمانی	راه‌اندازی کسب‌وکار جدید	۰/۸۹	
راه‌اندازی ۱		۰/۴۷	-	
راه‌اندازی ۲		۰/۷۰	۶/۶۰	
راه‌اندازی ۳		۰/۷۷	۶/۸۳	
راه‌اندازی ۴		۰/۶۱	۶/۱۶	
نوآوری‌گرایی		۰/۹۵	۷/۶۸	
نوآوری ۱		۰/۵۱	-	
نوآوری ۲		۰/۵۱	۶/۲۳	
نوآوری ۳		۰/۵۴	۶/۲۶	
نوآوری ۴		۰/۶۹	۷/۱۷	
نوآوری ۵		۰/۶۱	۶/۶۸	
نوآوری ۶		۰/۷۳	۷/۳۹	
خودبازسازی		۰/۹۶	۹/۱۸	
خودبازسازی ۱		۰/۵۹	-	
خودبازسازی ۲		۰/۶۷	۸/۰۵	
خودبازسازی ۳		۰/۵۵	۶/۹۴	
خودبازسازی ۴		۰/۵۷	۷/۲۱	
خودبازسازی ۵		۰/۵۲	۶/۶۳	
کنشگرایی		۰/۹۳	۶/۰۳	
کنشگرایی ۱		۰/۴۲	-	
کنشگرایی ۲	۰/۷۷	۵/۹۵		
کنشگرایی ۳	۰/۵۰	۵/۰۲		

ادامه جدول ۱. نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم و آلفای کرونباخ سازه‌های تحقیق

شاخص	گویه	بار عاملی	مقدار عدد معناداری	آلفای کرونباخ
	درک اجتماعی	۰/۷۰	۵/۲۴	
	درک اجتماعی ۱	۰/۶۴	-	
	درک اجتماعی ۲	۰/۷۱	۹/۱۵	
	درک اجتماعی ۳	۰/۶۰	۶/۹۷	
	درک اجتماعی ۴	۰/۶۸	۶/۹۳	
	درک اجتماعی ۵	۰/۶۵	۶/۹۷	
	تطابق‌پذیری اجتماعی	۰/۸۵	۵/۸۲	
	تطابق ۱	۰/۷۰	-	
مهارت اجتماعی*	تطابق ۲	۰/۵۹	۷/۵۱	۰/۸۲۷
	تطابق ۳	۰/۶۶	۸/۱۸	
	تطابق ۴	۰/۶۶	۷/۸۹	
	تطابق ۵	۰/۶۲	۷/۸۴	
	خودگشودگی**	۰/۳۸	۴/۱۷	
	خودگشودگی ۱	۰/۷۹	-	
	خودگشودگی ۲	۰/۸۲	۹/۶۲	
	خودگشودگی ۳	۰/۳۲	۴/۴۴	
	خودگشودگی ۴	۰/۵۶	۸/۱۱	

* بعد مدیریت تأثیرگذاری به دلیل آنکه نتوانست سازه مهارت اجتماعی را تبیین کند حذف شد و تحلیل عاملی بدون حضور این بعد انجام گرفت. ** عامل پنجم بعد خودگشودگی به دلیل اینکه نتوانست این بعد را تبیین کند حذف و تحلیل عاملی بدون حضور این عامل انجام شد.

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تأییدی دارای RMSEA کمتر از میزان استاندارد ۰/۰۸ و حاصل تقسیم کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳ هستند. همچنین سایر شاخص‌های برازش مانند CFI, NFI بیشتر از میزان استاندارد ۰/۹ هستند. به طور کلی، نتایج این جدول نشان می‌دهد که تمامی سازه‌ها به خوبی ابعادشان خود را تبیین می‌کنند.

جدول ۲. مقادیر شاخص‌های برازندگی (تحلیل عاملی تأییدی)

GFI	IFI	CFI	NFI	CHI-SQUARE/DF	RMSEA	سازه
۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۹۳	۲/۰۳	۰/۰۶۶	بازارگرایی
۰/۹۰	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۹۱	۱/۹۶	۰/۰۶۳	کارآفرینی سازمانی
۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۹۲	۲/۳۴	۰/۰۷۵	مهارت اجتماعی

در این تحقیق، روابط بین سازه‌های تحقیق از طریق روش تحقیق همبستگی و مدل‌سازی معادلات ساختاری بررسی شد. برای محاسبه میانگین، انحراف معیار و همبستگی پیرسون بین شاخص‌ها از نرم افزار اس پی اس اس^۱ و لیزرل^۲ ۸،۸۰ و برای آزمون فرضیه‌ها از مدل معادلات ساختاری بهره گرفته شد و نتایج تحقیق در دو بخش توصیفی و استنباطی ارائه شد.

یافته‌ها

نتایج به‌دست‌آمده نشان داد که از مجموع ۱۲۸ نفر محقق مورد مطالعه ۷۳/۲ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۲۸/۸ درصد باقی‌مانده زن بودند. ۱۴/۷ درصد از پاسخ‌دهندگان کمتر از ۲۶ سال، ۳۹/۵ درصد بین ۲۶ تا ۳۰، ۲۱ درصد بین ۳۱ تا ۳۵، ۸ درصد بین ۳۶ تا ۴۰، ۷/۱ درصد بین ۴۱ تا ۴۵ و ۹/۷ درصد بزرگ‌تر از ۴۵ سال سن داشتند. ۵/۴ درصد از پاسخ‌دهندگان تحصیلات کمتر از کارشناسی، ۴۵ درصد کارشناسی، ۳۵/۴ درصد کارشناسی ارشد و ۱۴/۲ درصد دکتری داشتند. ۶۲/۷ درصد از افراد پاسخ‌دهنده کارآفرینان و ۳۷/۳ درصد مدیران بودند.

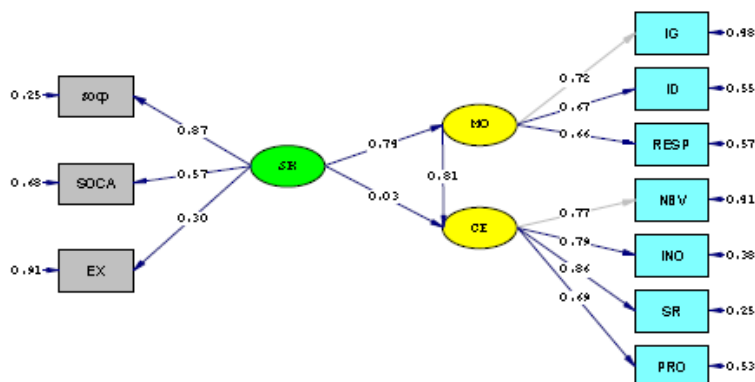
برای سنجش فرضیه‌ها از روش ضریب همبستگی پیرسون و همچنین مدل معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج انحراف معیار، میانگین و همچنین ضریب همبستگی پیرسون بین سازه‌های تحقیق در جدول ۳ خلاصه شده است. این نتایج نشان می‌دهد که بین سازه‌های تحقیق در سطح معناداری ۰/۰۱ همبستگی معناداری با مقدار ۰/۴۲۱ تا ۰/۶۴۷ وجود دارد.

جدول ۳. میانگین، انحراف معیار و آزمون همبستگی پیرسون سازه‌های تحقیق

سازه	میانگین	انحراف معیار	بازارگرایی	کارآفرینی سازمانی	مهارت اجتماعی
بازارگرایی	۳/۸۱	۰/۴۹	-	۰/۶۴۷	۰/۴۳۲
کارآفرینی سازمانی	۳/۸۲	۰/۵۵	۰/۶۴۷	-	۰/۴۲۱
مهارت اجتماعی	۳/۶۰	۰/۵۱	۰/۴۳۲	۰/۴۲۱	-

مدل معادلات ساختاری برای سنجش فرضیات تحقیق نشان داد که سازه بازارگرایی بر کارآفرینی سازمانی ($p < 0/01$ و $t = 5/43$ و $B = 0/81$) و مهارت اجتماعی بر بازارگرایی

بنابراین فرضیه ۱ تأیید نشد. نتایج آزمون فرضیات با استفاده از مدل معادلات ساختاری در نمودار ۲ نشان داده شده است. میزان شاخص‌های برازش نیز در جدول ۴ خلاصه شده است.



Chi-Square=58.85, df=32, P-value=0.00263, RMSEA=0.059

نمودار ۲. مدل معادلات ساختاری برای سنجش فرضیه‌ها در حالت تخمین استاندارد

همان‌طور که در نمودار ۲ دیده می‌شود، کای دو ۵۸/۸۵ است که حاصل تقسیم آن بر درجه آزادی ۱/۸ است که کمتر از ۳ است و میزان خوبی را نشان می‌دهد. میزان RMSEA ۰/۰۵۹ است که کمتر از ۰/۰۸ است نشانگر میزان کم و مناسبی است؛ همچنین میزان شاخص‌های برازش GFI, IFI, NFI, CFI طبق جدول ۴ از ۰/۹ بیشتر است که در مجموع مقدار خوبی را نشان می‌دهند.

جدول ۴. مقادیر شاخص‌های برازندگی مدل تحقیق

GFI	IFI	CFI	NFI	CHI-SQUARE/DF	RMSEA
۰/۹۵	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۷	۱/۸	۰/۰۵۹

جدول ۵. نتایج فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	ضریب تأثیر	ضریب معناداری	نتیجه آزمون
تأثیر مهارت اجتماعی بر کارآفرینی سازمانی	۰/۰۳	۰/۲۱	رد
تأثیر مهارت اجتماعی بر بازاریگری	۰/۷۴	۸/۲۱	تأیید
تأثیر بازاریگری بر کارآفرینی سازمانی	۰/۸۱	۵/۴۳	تأیید

بحث و نتیجه گیری

در این تحقیق، به بررسی رابطه میان دو عامل سازمانی به نام بازارگرایی و کارآفرینی سازمانی و یک عامل شخصیتی به نام مهارت اجتماعی کارآفرینان در شرکت‌های دانش‌بنیان شهر تهران پرداخته شد. از حیث اهمیت تحقیق باید عنوان کرد که مطالعه صورت گرفته اولین تحقیقی است که در ایران به بررسی رابطه دو عامل مهم رشد در شرکت‌های دانش‌بنیان یعنی بازارگرایی و کارآفرینی سازمانی پرداخته است؛ همچنین از بین ویژگی‌های کارآفرینان در تحقیقات صورت گرفته به سازه مهارت اجتماعی کمتر توجه شده است. مهارت اجتماعی کارآفرینان بی‌شک می‌تواند عاملی بسیار تأثیرگذار در فرایند راه‌اندازی و رشد شرکت‌های دانش‌بنیان باشد. با توجه به اهمیت شرکت‌های دانش‌بنیان در توسعه اقتصادی کشور و همچنین موانع و مشکلاتی که کارآفرینان این شرکت‌ها در رشد و توسعه شرکت‌هایشان با آن مواجهند، نتایج این تحقیق می‌تواند به تقویت بخش بازاریابی این شرکت‌ها و در نتیجه رشد و نوآوری هرچه بیشتر آن‌ها کمک کند. نتایج تحقیق نشان داد که بین مهارت اجتماعی با بازارگرایی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. هنیگ تورا و تورا^۱ (۲۰۰۲) معتقدند که مهارت اجتماعی به بالارفتن مهارت بازاریابی آن‌ها کمک می‌کند. در واقع، کارآفرینان با داشتن مهارت اجتماعی قادر به درک اجتماعی بالا هستند و از این طریق می‌توانند دیدگاه‌های مشتریان را نسبت به محصولات جاری و نیازهای آن‌ها را نسبت به محصولات جدید سریع‌تر درک کنند و در نتیجه اطلاعات بازار را راحت‌تر از رقبای خود جمع‌آوری کنند و با استفاده از ویژگی خودگشودگی آن‌ها در دسترس سایر اعضای سازمان قرار دهند و از این طریق تمام اعضای سازمان خود را با مسائل مربوط به بازار و نیازهای مشتری و پاسخگویی به آن‌ها درگیر کنند که این به نوبه خود می‌تواند گام بزرگی در راستای پیشرفت سازمان از طریق نوآوری محصولات و در نتیجه توسعه سازمان باشد.

نتیجه دیگر تحقیق نشان داد که مهارت اجتماعی کارآفرینان بر کارآفرینی سازمانی به طور مستقیم تأثیر ندارد ولی از طریق بازارگرایی تأثیر گذار است. این نتیجه اهمیت بازارگرایی در شرکت‌های دانش‌بنیان را نشان می‌دهد. و بیانگر این است که مهارت اجتماعی کارآفرینان از طریق درک نیازهای مشتریان می‌تواند به نوآوری محصولات و کنشگرایی نسبت به رقیبان منجر شود و از این طریق می‌توان به کارآفرینی سازمانی دست یافت.

همچنین، نتایج تحقیق نشان داد که بازارگرایی سازمانی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر معنادار دارد. بازارگرایی عاملی بسیار مهم در شرکت‌های کوچک است که توجه به آن می‌تواند به نوآوری و پیشرفت شرکت‌ها بسیار کمک کند. هوشمندی در مورد بازار باعث می‌شود که اطلاعات بازار و رقیبان در بین اعضای شرکت وجود داشته باشد و با در دست داشتن اطلاعات بازار می‌توان برای پاسخگویی به آن اعضای سازمان را به تولید ایده برای ارائه راهکارهای مناسب تشویق کرد و در نتیجه سازمانی خلاق و نوآور ایجاد کرد که بتواند با ایجاد تغییرات در استراتژی‌ها و نوآوری در محصولات و راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید در ارتباط با محیط کسب‌وکار عمل کند و به سازمانی کارآفرین تبدیل شود. جذب اطلاعات بازار از طریق هوشمندی و قراردادن به موقع اطلاعات در اختیار دیگران حس تعهد مشترک را در بین اعضای سازمان ایجاد می‌کند و این امر باعث می‌شود که افراد سازمان با روی آوردن به نوآوری به نیازهای بازار بیشتر پاسخ دهند. برانگیختن افراد شرکت در جهت کسب و توزیع به موقع اطلاعات بازار موجب می‌شود که آن‌ها با درک نیازهای بازار در برابر رقبا متحد شوند و از این رو به جای واکنش نشان دادن به اقدامات آن‌ها با نوآوری بیشتر کنشگر باشند و در بازار جایگاه مناسبی را برای ارائه محصولات خود بیابند. اسلاتر و نارور (۱۹۹۹) معتقدند که به دلیل تمرکز بیرونی بر توسعه اطلاعات درباره بازار سازمان‌های بازارگرا برای پیش‌بینی نیازهای رو به توسعه مشتری و پاسخگویی به آن‌ها از طریق نوآوری به خوبی عمل می‌کنند. دراگر (۱۹۵۴) اظهار می‌دارد که مشتریان تعیین می‌کنند که کسب‌وکار چگونه باشد و یکی از عملکردهای اساسی سازمان ایجاد نوآوری برای تأمین نیازهای مشتری است.

پیشنهادها

با در نظر گرفتن یافته‌های پژوهش و مباحث انجام شده پیشنهادهای زیر ارائه می‌شوند:

۱. با توجه به نتایج تحقیق مبنی بر تأثیر مهارت اجتماعی بر بازارگرایی پیشنهاد می‌شود که کارآفرینان شرکت‌های دانش‌بنیان علاوه بر تقویت مهارت‌های ارتباطی خود در استخدام نیروهای شرکت، به‌ویژه در بخش بازاریابی، به مهارت‌های ارتباطی آنان توجه ویژه داشته باشند؛ همچنین لازم است که کارآفرینان شرکت‌های دانش‌بنیان با استفاده از مهارت‌های ارتباطی خود با مشتریان ارتباطات بیشتری برقرار کنند و از این طریق نیازهای آنان را شناسایی و این نیاز را به تمام نیروهای سازمانی انتقال دهند تا بتوانند نیروی محرکه‌ای در سطح سازمان برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان ایجاد کنند؛

۲. با توجه به نتایج به دست آمده، که تأثیر مثبت بازارگرایی بر کارآفرینی سازمانی را نشان می‌دهد، پیشنهاد می‌شود کارآفرینان شرکت‌های دانش‌بنیان علاوه بر استفاده از دانش خود در امر تولید، از مهارت‌های ارتباطی خود در امر تحقیقات بازاریابی استفاده کنند و با جمع‌آوری اطلاعات مناسب و به موقع و گسترش آن اطلاعات در سازمان خود در پرسنل شرکت انگیزه پاسخگویی مناسب به این اطلاعات را ایجاد کنند و از طریق کنشگرایی و تولید محصولات نوآورانه در پاسخ به نیازهای بالقوه مشتریان نسبت به رقبای خود در بازار پیشی بگیرند و در نتیجه باعث توسعه پایدار کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های خود و رشد سریع سازمانشان شوند.

با توجه به این مهم که بازارگرایی نقش بسزایی در ایجاد کارآفرینی سازمانی دارد، لازم است که مدیران پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد زمینه کلاس‌ها و مشاوره‌های مناسب در مورد بازاریابی با هزینه‌های پایین را مهیا سازند تا از این طریق به تحقق ارتباط بیشتر بین دانشگاه و صنعت کمک کنند. به دلیل اینکه کارآفرینان شرکت‌های دانش‌بنیان به طور عمده افرادی تحصیلکرده در رشته‌های فنی- مهندسی و پزشکی هستند برگزاری کلاس‌های آموزشی در زمینه مدیریت و بازاریابی و همچنین قرارداد دادن افراد تحصیلکرده و متخصص در امر بازاریابی در تیم مدیریت شرکت‌های کارآفرین از سوی مراکز رشد و پارک‌های فناوری می‌تواند اقدامی مؤثر در امر بازارگرایی و در نتیجه کارآفرینی سازمانی شرکت‌های مخاطره‌آمیز باشد؛

۳. یکی از پیشنهادهای این تحقیق برای تحقیقات آینده بررسی رابطه دیگر ویژگی‌های کارآفرینان مانند خودکارآمدی و مقاومت و پشتکار با عوامل سازمانی مانند کارآفرینی سازمانی و بازارگرایی سازمانی است؛ همچنین با توجه به اهمیت بازارگرایی و بازاریابی در شرکت‌های دانش‌بنیان، تحقیقات در زمینه بازاریابی کارآفرینانه را که رشته نوپایی در کارآفرینی است می‌توان به پژوهشگران آینده توصیه کرد.

منابع

- Antoncic, B. and Hisrich, R.D. (2001). "Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation", *Journal of Business Venturing*, Vol.16, No. 5, pp.495-527.
- Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). "An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation". *Organization Science*, Vol. 12, No.1, pp. 54-74.
- Baron, R. A. (2006). "Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs "connect the dots" to identify new business opportunities". *Academy of Management Perspectives*, Vol.20, No.1, PP. 104-119.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2000). "Beyond social capital: the role of social competence in entrepreneurs' success". *Academy of Management Executive*, Vol.14, No.1, pp.106-116.
- Baum, J. R., & Locke, E. A.(2004). "The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth". *Journal of Applied psychology*, Vol.89, No.4, PP.578-598.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1988). "The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style". *Journal of Management Studies*, Vol. 25, No.3, PP.217-34.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York:Harper and Row.
- Fisher, C. D. (1986). *Organizational socialization: An integrative review*. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 4, pp. 101-145). Greenwich, CT: JAI Press.
- Flavell, J.H., Botkin, P.T., Fry, C.L., Wright, J.W. and Jarvis, P.E. (1968), *The Development of Role-taking and Communication Skills in Children*, Wiley, New York, NY.
- González-Benito, Ó., González-Benito, J. and Muñoz-Gallego, P.A. (2009), "Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success", *European Journal of Marketing*, Vol.43 No.3/4, pp. 500-522.
- Hausman, A. (2004), "Modeling the patient-physician service encounter: improving patient outcomes", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32 No. 4, pp. 403-17.
- Hennig-Thurau, T., Thurau, C.(2002), "Customer Orientation of Service Employee Toward a Conceptual Framework of a Key Relationship Marketing Construct", *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1 No. 3, PP.1-25

- Hornsby, J.S., D.F. Kuratko, & Zahra, S.A. (2002). "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale". *Journal of Business Venturing*, Vol.17, No.3, PP.253-273.
- Kohli AK, Jaworski BJ(1990). "Marketing orientation: the construct, research propositions, and managerial implications". *J Mark* , Vol.54, No.2, PP.1– 18.
- Lee, T. and Tsai, H. (2005), "The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness", *Industrial Management & Data Systems*, Vol.105 No.3, pp. 325-348.
- Markman,G.D,Baron,R.A,(2003). Person–entrepreneurship fit: why some people are moresuccessful as entrepreneurs than others.*Human Resource Management Review*,Vol.13,No.2, pp. 281–301
- Markman, G.D., Baron, R.A., Balkin, D.B.(2005). "Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking". *Journal of Organizational Behavior*. Vol.26, No.1,PP.1–19.
- McClelland, D.(1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Mead, G.H. (1934), *Mind, Self and Society*, University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Narver JC, Slater SF.(1990), "The effect of a market orientation on business profitability". *J Mark* Vol. 54, No.4, PP.20 – 35.
- Ozgen, E., & Baron, R. A. (2007). "Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums". *Journal of Business Venturing*, Vol.22, No.2 PP. 174-192.
- Ruekert RW(1992). "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective". *Int J Res Mark* , Vol.9, No.3, PP.225–45.
- Say, R.E. and Thompson, R. (2003), "The important of patient preferences in treatment decisions-challenges for doctors", *British Medical Journal*, Vol. 327, No.7417, pp. 542-5.
- Sciascia, S., Naldi, L. and Hunter, E. (2006), "Market orientation as determinant of entrepreneurship: an empirical investigation on SMEs", *Entrepreneurship Mgt*, Vol.2, No.1, pp. 21-38.
- Sedikides, C., & Gregg, A. P. (2003). Portraits of the self. In M. A. Hogg & J. Cooper (Eds.), *The Sage handbook of social psychology*: 110-138. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Shane, S. (2000). "Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities". *Organization Science*, Vol.11, No.4, PP. 448-469.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1999). "Research notes and communications: Market-oriented is more than being customer-led".*Strategic Management Journal*, Vol.20, No.12, PP.1165-1168

- Sun, L. and Pan, W. (2011), "Market orientation, intrapreneurship behavior, and organizational performance: test of a structural contingency model", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol.18 No.2, pp. 274-285.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Graf, I. K., & Ferris, G. R. (1997). "The role of upward influence tactics in human resource decisions". *Personnel Psychology*, Vol.50, No.4, PP.979-1006.
- Zahra, S.A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, Vol.8, No.4, pp. 319-340.
- Zahra, S.A. & Gravis, D.M. (2000). "Entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility". *Journal of Business Venturing*, Vol.15, No.5/6, PP.469-92