



بررسی نقش واسط گرایش به بازار و رفتار کارآفرینانه بر رابطه بین استراتژی های بازرگانی و عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شرکت های تولیدی متوسط و بزرگ شهرک های صنعتی شهرستان مشهد)

سید محمد رضا حسینی مقدم^۱، مصطفی کاظمی^۲، یعقوب مهارتی^۳

چکیده

امروزه کلیه شرکت ها می بایستی رویکردهای کسب و کار خود را متحول سازند تا بتوانند در عرصه رقابتی، رشدی سریع تر از رقبا داشته و ارزش بیشتری برای مشتری خلق نمایند. در این عرصه رقابتی عواملی که می توانند به عنوان مزیت رقابتی شرکت ها عمل کنند و آن ها را از هم متمایز سازد و سبب بهبود عملکرد آن ها شود، تاکید بر استراتژی های بازرگانی، گرایش به بازار و رفتار کارآفرینانه می باشد. تحقیق حاضر به دنبال بررسی تاثیر استراتژی های رقابتی رهبری هزینه و تمایز بر عملکرد شرکت های تولیدی متوسط و بزرگ با نقش واسط گرایش به بازار و رفتار کارآفرینانه است. روش تحقیق، توصیفی- پیمایشی و از نوع کاربردی است. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه استفاده گردیده و روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و سازه و همچنین آلفای کراباخ مورد تایید قرار گرفت. جامعه آماری در این پژوهش شرکت های تولیدی متوسط و بزرگ شهرک های صنعتی شهرستان مشهد می باشد. طرح نمونه گیری احتمالی بوده و از نوع نمونه گیری تصادفی ساده استفاده گردیده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار PLS استفاده شده و تحلیل داده های مربوط به 89 شرکت که به سوالات تحقیق پاسخ دادند حاکی از تایید نقش میانجی رفتار کارآفرینانه در رابطه بین استراتژی های بازرگانی و عملکرد سازمانی است. به علاوه استراتژی رهبری هزینه به طور مستقیم با عملکرد، گرایش به بازار و رفتار کارآفرینانه؛ استراتژی تمایز با گرایش به بازار و رفتار کارآفرینانه و همچنین رفتار کارآفرینانه با عملکرد رابطه معناداری دارند. همچنین نقش واسط گرایش به بازار در رابطه بین استراتژی های بازرگانی و عملکرد سازمانی مورد تایید قرار نگرفت.

واژه های کلیدی: استراتژی رهبری هزینه، استراتژی تمایز، گرایش به بازار، رفتار کارآفرینانه، عملکرد سازمانی.

¹ کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

Mr.hoseyni2011@yahoo.com

² دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

³ استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران



The Investigation of Mediating Role of Market Orientation and Intrapreneurship Behavior in Relationship between Business Strategy and Organizational Performance

Seyed Mohammad Reza Hosseini Moghadam , Mostafa Kazemi , Yaghoob Maharat

Abstract

Today, all companies must change their business strategies in order to grow faster than competitors and create more value for the customer. In this competition area, Factors that can act as a competitive advantage for companies, distinguish them and improve their performance are emphasizing on Trading Strategies, Market trends and Entrepreneurial behavior. So this study sought to evaluate the impact of competitive strategies - Costs leadership and differentiation - on medium and large manufacturing companies Performance with the intermediary role of market trends and Entrepreneurial Behavior. This is an applied research that is done by a descriptive and Survey method. A questionnaire was used for data collection. Content and construct validity and reliability was confirmed by using Cronbach alpha. The population of medium and large manufacturing firms in the industrial town of Mashhad city are surveyed. Sampling in this study is simple random and probable. PLS software is used to analyze the data. Data relating to 89 companies that responded to the survey questions, Confirms the Mediator role of " Intrapreneurship behavior" between "business strategy" and "organizational performance" confirms. In addition, Cost leadership strategy has Significant relationship to performance , Market Orientation and Intrapreneurship behavior .Differentiation Strategies are directly in relation with Market Orientation and Intrapreneurship behavior and finally Intrapreneurship behavior has directed relation with performance. Also the mediating role of market orientation in the relationship between business strategy and organizational performance was not approved.

Key words: Cost Leadership Strategy - Differentiation Strategy - Market Orientation - Intrapreneurship Behavior - Organizational Performance .



1) مقدمه

صحنه رقابت شدیدی که شرکت‌های امروزی در آن نقش آفرینی می‌کنند نیاز به آگاهی از اصول و مزیت‌های رقابتی و متعاقباً بکارگیری استراتژی‌هایی دارد که انعطاف‌پذیری شرکت را در تطابق و یا حتی تاثیرگذاری بر محیط خارجشان تضمین نماید (ون^۴، 2004). رشد بی‌سابقه تجارت جهانی همگام با افزایش رقابت موجود میان شرکت‌های فعال در این بازارها، باعث گردیده است تا تمرکز اکثر شرکت‌ها به فعالیت‌هایی معطوف گردد که در کسب مزیت رقابتی تاثیرگذارترند (استوآرت^۵، 1995). استراتژی‌ها ابزاری هستند که سازمان می‌تواند به وسیله آن به هدف‌های مختلف زمانه خود دست یابد، استراتژی‌ها می‌توانند به صورت تولید و عرضه محصول، کاهش هزینه‌ها، خرید تکنولوژی جدید، فروش دارایی‌های ثابت باشد (ساداتی و همکاران، 1386). راه‌کاری که شرکت‌ها به عنوان روشی برای موفقیت و بهبود وضعیت فعلی می‌توانند از آن استفاده نمایند، تاکید بر گرایش به بازارورفتار کارآفرینانه است. در سازمان‌هایی که از این فلسفه‌ها پیروی می‌کنند مدیران آن‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری خود از اطلاعات مربوط به مشتری و رقیب کمال استفاده را برده و به دنبال جلب رضایت مشتری پیش خواهند رفت. گرایش به بازار به عنوان پایه و اساس بازاریابی نوین شناخته شده است و از آن‌جا که موفقیت یک سازمان در بلندمدت به توانایی آن سازمان در فراهم آوردن و ارائه منافع با ارزش برای مشتریان و انجام بهتر این مهم نسبت به رقبای بستگی دارد، به نظر می‌رسد که شرکت‌های بازارگرا باید از عملکرد بهتری در مقایسه با سایر شرکت‌ها برخوردار باشند (کوهلی و جاورسکی^۶، 1990). فرآیند کارآفرینی در شرکت‌ها نقش مهمی را در فرموله‌سازی استراتژی‌ها و نوآوری بازی می‌کند داشتن چنین رویکرد و طرز تفکری در افراد سازمانی موجب می‌شود که افراد سازمان در جستجوی فرصت‌هایی جدید در بازار بوده یا به دنبال جلب رضایت مشتری از طریق تامین نیازهای مشتریان باشد (مازول و ریبود^۷، 2006). در این پژوهش ما برآنیم که به بررسی رابطه‌ی میان استراتژی‌های تمایز و رهبری هزینه با عملکرد شرکت‌های تولیدی پردازیم. آیا می‌توان با بررسی نیروهای رقابتی موثر و چگونگی شکل‌گیری استراتژی‌ها و تاثیر گرایش به بازار و رفتار کارآفرینانه به عنوان متغیرهای واسطه، شرکت‌ها به مزیت رقابتی پایدارتری دست یافته و در نتیجه عملکرد بهتری داشته باشند. همچنین با ارائه راهکارهایی برای گسترش سهم بازار تولیدکنندگان داخلی افزایش توان رقابتی با تاکید بر استراتژی‌های رقابتی و توجه به تواناییها و فرصت‌های موجود، کالا را در چشم خریداران بی‌همتا جلوه داد و با حضور بلندمدت خود در بازار به دلیل غیر قابل تقلید بودن و یک سهم بازار، تحقق عملکردی بالاتر را برای شرکت ممکن ساخت و در نهایت بقای بنگاه اقتصادی را که در گرو بهبود مستمر عملکرد در راستای افزایش توان رقابتی و کسب منافع بیشتر است را تضمین نمود و باعث کسب رضایت مشتری به عنوان یکی

⁴ Wan

⁵ Stewart

⁶ Kohli & Jaworski

⁷ Mazzarol & Reboud



از عوامل حیاتی موفقیت در فعالیت های اقتصادی شد، تولید ناخالص داخلی را افزایش داد و موجبات رشد اقتصادی کشور را فراهم نمود.

2) مبانی نظری و پیشینه تحقیق

1-2) استراتژی های بازرگانی

رقابت موجود در بازارهای امروز با گستردگی و تنوع بالاتری در مقایسه با گذشته روبروست. بسیاری از شرکت ها در این محیط در تلاشند تا با تدوین استراتژی های رقابتی مناسب به کسب مزیت رقابتی نایل گردیده و با افزایش میزان رقابت پذیری محصولات خود، موجب رشد و پیشرفت شرکت را فراهم سازند (رحیم نیا علوی، 1388). از دیدگاه جانسون و اسکولز (ب.ت.، به نقل از مارک، 2004) استراتژی عبارت است از: جهت و هدف یک سازمان در طول یک دوره بلند مدت که در حالت ایده آل و مطلوب، منابع بنگاه را با محیط در حال تغییر و بازارهای مورد نظر، مشتریان و ارباب رجوعان وفق می دهد تا بتواند انتظارات سهامداران را تامین کند. از نظر مایکل پورتر (1987، به نقل از فرد آر، 1379) اصولاً تدوین یک استراتژی رقابتی به معنای ارائه فرمول گسترده برای تبیین چگونگی رقابت در یک کسب و کار، تعیین اهداف و این که چه سیاست هایی لازم هستند تا آن اهداف محقق شوند می باشد. وی در مواجهه با نیروهای رقابتی برای پیشی گرفتن از رقبای استراتژی های رهبری هزینه و تمایز رابه عنوان اصلی ترین استراتژی های رقابتی معرفی می نماید. استراتژی رهبری هزینه که از سال 1970 متداول شده، شیوه ای است برای دستیابی به پیشرو بودن کلی در هزینه از طریق یک سری راهکارهای عملکردی که برای رسیدن به این هدف طراحی شده اند. راهبری هزینه مستلزم تدارک تجهیزات کارآمد، تلاش فراوان برای کاهش هزینه ها از طریق تجربه، کنترل شدید مخارج و هزینه های جاری، اجتناب از حسابهای نهایی مشتری و کاهش هزینه به حداقل می باشد (پورتر⁸، 1387). در استراتژی تمایز فعالیت های شرکت بر تهیه و ساخت محصول یا خدمتی منحصر بفرد متمرکز می گردد. در این استراتژی شرکت تلاش می کند تا با ارائه محصولاتی منحصر بفرد، قیمتی بالاتر از حد معمول را از مشتریان دریافت نماید (پورتر، 1383). راه های ایجاد تمایز ممکن است به صورت های گوناگون باشد مانند: طرح یا تصویر علامت تجاری، خصوصیات و ویژگی های ظاهری، خدمات مشتری، شبکه توزیع و فروش و... باید توجه داشت که استراتژی تمایز به شرکت اجازه نمی دهد هزینه ها را نادیده بگیرد (پورتر، 1387).

2-2) گرایش به بازار

گرایش به بازار درجه ای است که یک سازمان نیازهای مشتریان را درک کرده و این اطلاعات را در کل سازمان به ابزاری برای پیش بینی آینده و برآورده ساختن نیازهای مشتری تبدیل می سازد. بنابراین سازمان ها قادر خواهند بود ارزش بیشتری به مشتریان ارائه دهند (هیوسمن⁹، 2010). سازمان بازارگرا قادر به شناسایی بهتر نیازها و خواسته های بازار هدف است و در نتیجه در مقایسه با رقبا با کارایی و اثربخشی بیشتری به رضایت مشتریان دست می یابد. به این ترتیب سازمانی که بازارگرا است نسبت به سازمان هایی

⁸ Porter

⁹ Huseman



که کمتر به فعالیت‌های بازارگرایی می‌پردازند از قابلیت بیشتری در دستیابی به اهداف سازمان نظیر سهم بازار و سود بیشتر برخوردار است (رودولا و تسیتودو، 2010). بر اساس تعریف پیشنهادی کوهلی و جاورسکی، اولین عنصر کلیدی گرایش به بازار، ایجاد هوشمندی بازار در سازمان است. این هوشمندی از طریق مکانیزم‌های رسمی و غیر رسمی چون بررسی میدانی مشتریان، ملاقات و مباحثه با مشتریان، تجزیه و تحلیل گزارشهای فروش، تحقیقات رسمی بازار و ... به دست می‌آید. مهمترین نکته در ایجاد هوشمندی بازار این است که این هوشمندی نباید فقط مختص به بخش بازاریابی باشد بلکه باید تمام بخش‌ها و دوایر سازمان نسبت به بازار و مشتری هوشمند باشند و اطلاعات حاصل از مشتری را بین تمام بخش‌ها و دوایر سازمان توزیع و پخش نمایند. این منجر به ایجاد عنصر دوم گرایش به بازار، یعنی توزیع هوشمندی (اطلاعات) بین اعضا و بخش‌ها می‌شود. توزیع هوشمندی اطلاعات به معنای سازگاری سازمان با نیازهای بازار و مشتری است؛ یعنی می‌توان اطلاعات مربوط به مشتری و رقبا را بین تمام بخشها توزیع کرد و آن را مبنای اعمال کارکنان قرار داد. سومین عنصر گرایش به بازار، پاسخگویی به هوشمندی بازار است، دو عنصر قبلی به تنهایی بدون اعتبار است؛ بخصوص وقتی که سازمان نتواند به نیازهای بازار و مشتری پاسخ دهد. براساس نظر کوهلی و جاورسکی تمام بخش‌ها، پاسخگوی نیازهای بازار و مشتری می‌باشند و باید بتوانند بازارهای هدف مناسبی را انتخاب کرده، محصولی راطراحی، توزیع و تبلیغ کنند که بتواند نیازهای جاری و پیش‌بینی شده بازار و مشتری را برآورده کند (رضائی، ۱۳۸۴).

2-3) رفتار کارآفرینانه

ناکارآمدی شیوه‌های سنتی مدیریت، رقابت شدید بین سازمان‌ها و رشد سریع شرکت‌های کوچک موجب توجه جدی سازمان‌ها به نوآوری شده است، زیرا نوآوری را تنها ضامن بقا در عرصه رقابت می‌دانستند. از این رو سعی کردند افراد خلاق و کارآفرین را که پدیدآورندگان اصلی محصولات و خدمات نو در سازمان بودند، تشویق و ترغیب کنند تا در سازمان‌ها بمانند و ایده‌های خود را در سازمان محقق سازند. پینکات این افراد را کارآفرین سازمانی نام نهاد. او در سال 1985 از ترکیب واژه‌های Corporate و Entrepreneurship و Intra و Intrapreneurship را ابداع نمود (قلی پور و همکاران، 1387). شارما و کریسمن (1999) کارآفرینی سازمانی را به عنوان فرآیندی معرفی می‌کنند که به وسیله آن افراد و گروه‌ها، در ارتباط با سازمان موجود، یک سازمان جدید ایجاد کرده یا نوسازی یا نوآوری را درون سازمان دنبال می‌کنند. هیات و همکاران (1999) نیز کارآفرینی سازمانی را به عنوان راه اندازی کسب و کار جدید درون شرکت‌های در حال پیشرفت می‌دانند که از طریق نوآوری داخلی، اقدامات یا مالکیت مشترک، نوسازی استراتژیک، محصول، فرآیند و مدیریت نوآوری‌ها به آن دست یافته اند (Ergun، 2004). ابتدا اعتقاد بر این بود که کارآفرین‌ها خود صاحب و مالک کار خود هستند، اما امروزه معتقدند کارآفرین‌ها ممکن است در استخدام شرکت‌ها درآیند و از این‌جا کارآفرینان سازمانی متولد شوند. براین اساس، انواع کارآفرینی زیر مطرح گردید:

کارآفرینی مستقل: فرآیندی است که کارآفرین طی می‌کند تا فعالیت کارآفرینانه‌ای را به طور آزاد به ثمر رساند.

کارآفرینی درون سازمانی: فرآیندی است که کارآفرین طی می‌کند تا فعالیت کارآفرینانه‌ای را در سازمانی که معمولاً سنتی و بوروکراتیک است به ثمر رساند.



کارآفرینی سازمانی: فرآیندی است که سازمان طی می‌کند تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرین انجام وظیفه کنند و تمام فعالیتهای کارآفرینانه فردی و گروهی به طور مستمر، سریع و راحت در سازمان مرکزی یا شرکت تحت پوشش خودمختار به ثمر رسند (صمد آقایی، ۱۳۷۹).

رفتار کارآفرینانه اشاره می‌کند به تمایلات و رفتارهایی که کمک می‌کند مرسومات شرکت‌ها در گسترش منابع و پیگیری فرصت‌های جدید تغییر کنند. سه عاملی که رفتار کارآفرینانه شرکت‌ها را مشخص می‌کند عبارتند از: پیشگام بودن، نوآوری و ریسک‌پذیری (گوپتا، ۲۰۰۸).

ریسک‌پذیری: ریسک‌پذیری اشاره می‌کند به تمایل رهبری شرکت به پیگیری پروژه‌ها در جایی که انتظار بازگشت‌ها و نتایج قطعی وجود ندارد (میلر و فریزن^{۱۰}، ۱۹۷۸).

نوآوری: نوآوری مجموعه‌ای از فرآیند اکتشاف، ابداع، توسعه محصول، خلق و توسعه فرآیند، و تغییرات سازمانی و انتشار و به روز کردن این فرآیندها است (هاشمی، ۱۳۸۹).

پیشگام بودن: اشاره می‌کند به تمایل رهبری شرکت برای پیش قدم بودن به وسیله پیش دستی کردن و پیگیری فرصت‌های کسب و کار (میلر و فریزن، ۱۹۷۸).

2-4) عملکرد سازمانی

ارزیابی عملکرد کسب و کار یکی از مهمترین دستور کارهای مدیریت است؛ زیرا کلید دستیابی به بهبود مستمر در توانایی ارزیابی و سنجش مداوم عملکرد سازمان است. بسیاری از سازمان‌ها نیز اهمیت ارزیابی مداوم عملکرد را درک کرده‌اند و سیستم‌های ارزیابی عملکرد متنوعی در سازمان به کار می‌برند (فماندز، راجا و والی، ۲۰۰۶).

بین سالهای ۱۸۵۰ تا ۱۹۷۵ سازمان‌ها تنها براساس معیارهای مالی به ارزیابی عملکرد می‌پرداختند، اما به دلایلی چون: تشویق دیدگاه کوتاه مدت داشتن، فقدان تمرکز استراتژیک و عدم توانایی در فراهم کردن داده در مورد کیفیت، پاسخگویی و انعطاف‌پذیری، تشویق دیدگاه خوش بینانه، شکست در فراهم کردن اطلاعات در مورد آنچه مشتریان خواهان آن هستند و چگونگی عملکرد رقبا، مورد انتقاد قرار گرفتند (علی بابایی، ۱۳۸۴). پژوهشگران در مطالعات مربوط به عملکرد سازمان مؤلفه‌های مختلفی را برای سنجش آن بکار برده‌اند و معدودی از پژوهشگران مؤلفه‌هایی از عملکرد را که بیشتر به هم مرتبط هستند را در گروه‌هایی جای داده‌اند. به عنوان مثال پیکوان (۲۰۰۲) مؤلفه‌های مربوط به سنجش عملکرد بازار را، شامل حفظ مشتری و جذب مشتری جدید می‌داند که به عنوان مؤلفه‌های اصلی عملکرد قلمداد می‌کند ضمن اینکه پلهام (۱۹۹۷) با صحنه گذاشتن بر این ادعا، اثربخشی سازمان شامل کیفیت محصول، موفقیت محصول جدید، نرخ حفظ مشتری و رشد سهم؛ شامل سطح فروش، نرخ رشد فروش، سهم بازار را به آن افزوده است. در تحقیق حاضر با مرور بر ادبیات قبلی و با در نظر گرفتن نوع جامعه تحقیق نه مؤلفه برای سنجش عملکرد استخراج شد که در سه دسته قرار گرفتند:

¹⁰ Miller & Friesen



1- عملکرد مالی: شامل مولفه نرخ بازگشت سرمایه.

2- تسلط بر بازار؛ شامل مولفه های: رشد فروش، سهم بازار، رضایت مشتری و ارزش مشتری.

3- اثربخشی شرکت در بازار؛ شامل مولفه های: موفقیت محصول جدید، حفظ مشتری، کیفیت محصول و نوآوری.

2-5) پیشینه تحقیق

مایدیو (2003) در تحقیقی با عنوان بازارگرایی و عملکرد تجاری واحدهای کسب و کار بیان داشته است، بازارگرایی می تواند به عنوان استراتژی سازمان برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر تولید و استفاده از نوآوری مورد استفاده قرار گیرد. مطالعات نشان داد شرکت های کوچکی که هنوز محصول محورند، فاقد ارتباط نزدیکی با مشتریان هستند در حالی که شرکت های بیمه موفق تمرکز خود را به نیازهای بازار تغییر داده اند و اقدام به کسب اطلاعات در مورد مشتری نموده و از تحقیقات بازار جهت ایجاد ایده برای طراحی محصولات جدید استفاده می کنند.

در تحقیقی که توسط آموکو و آکوا (2007) در زمینه رابطه بین استراتژی های تولید، استراتژی های رقابتی پورترو اثر آن بر عملکرد سازمانی در شرکت های تولیدی کشور غنا صورت پذیرفته است مشخص گردید که رابطه قوی بین استراتژی های رقابتی پورترو استراتژی تولیدی این گونه شرکت ها وجود دارد. از بین معیارهای استراتژی های تولیدی شامل کیفیت، انعطاف پذیری، هزینه و تحویل کالا تنها عامل کیفیت در مجموع استراتژی های تولیدی از رابطه تاثیرگذاری برخوردار بوده است. پنگ و همکاران (2008) بر تاثیر شکل مدیریت و نظارت بر توسعه کارآفرینی سازمانی فناورانه تحقیق کرده اند. البته ایشان عمده توجه خود را بر صنعت زیست دارو معطوف کرده اند. آن ها در صنعت زیست داروی چین، ۶۵ کسب و کار جدید با فناوری بالا را بررسی و مدلی بر مبنای تاثیر شکل حاکمیت بر کارآفرینی سازمانی فناورانه را ارزیابی کرده اند.

در تحقیقی که توسط نانداکومار و همکاران (2010) در زمینه تاثیرات تعدیل گری محیط خارجی و ساختار سازمانی در رابطه بین استراتژی های بازرگانی و عملکرد سازمانی در شرکت های تولیدی متعلق به بخش های مهندسی مکانیک و برق در کشور انگلستان صورت پذیرفته است مشخص گردید که در محیط هایی با سطح بالایی از پویایی، برای بهبود عملکرد شرکت در مقایسه با رقبا، استفاده از هر دو استراتژی رهبری هزینه و تمایز موثر است. در محیط های دارای دشمنی کم، استراتژی رهبری هزینه و در محیط های دارای دشمنی بالا استراتژی تمایز منجر به عملکرد بهتر در مقایسه با رقبا می شود. همچنین یک ساختار سازمانی دارای ساز و کار در بهبود عملکرد مالی سازمانی که هر دو استراتژی رهبری هزینه و تمایز را مورد استفاده قرار می دهد، موثرتر است. دلیل این امر می تواند تاثیر ساختار دارای ساز و کار در کنترل هزینه ها و بهبود هماهنگی در درون سازمان باشد.

3) توسعه فرضیه ها و مدل مفهومی

بررسی رابطه بین استراتژی های رقابتی و عملکرد شرکت به اوایل دهه 80 و همزمان با معرفی استراتژی های رقابتی توسط مایکل پورتر مربوط می گردد. در طی سال های اخیر مطالعات بی شماری در بررسی این رابطه و علاوه بر آن نحوه تاثیرگذاری این گونه



استراتژی‌ها بر عملکرد شرکت انجام گردیده است (آموکواکوا، 2007؛ آلن و هلمز، 2006؛ ون، 2006؛ دوراج و همکاران، 2006؛ هلاواکا و همکاران، 2001). با تدوین استراتژی رقابتی می‌توان کالا را در چشم خریداران بی‌همتا جلوه داد. در این شرایط، محصول جدید با حضور بلند مدت خود در بازار به دلیل غیر قابل تقلید بودن و یک سهم بازار، تحقق عملکردی بالاتر را برای سازمان ممکن می‌سازد (خاکبیز، 1386). لذا با توجه به موارد ذکر شده:

H₁ رابطه مثبت و معنی داری بین استراتژی‌های بازرگانی شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ شهرستان مشهد و عملکرد آنان وجود دارد.

H_{1a} بین اتخاذ استراتژی مبتنی بر رهبری هزینه شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ شهرستان مشهد و عملکرد آنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

H_{1b} بین اتخاذ استراتژی مبتنی بر تمایز شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ شهرستان مشهد و عملکرد آنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین استراتژی‌هایی که شرکت‌ها برای دستیابی به اهدافشان اتخاذ می‌نمایند را می‌توان به عنوان یک عامل سازمانی اثرگذار بر عملکرد بیان داشت. شرکت‌ها در دنیای پیچیده و متغیر امروزی که در آن انطباق مداوم با انتظارات و نیازهای مشتریان رمز اول موفقیت و بقا است، به سمت استراتژی‌های رقابتی و همچنین نهادینه کردن آن در تمام سطوح سازمان به خصوص افراد و کارکنان سازمان حرکت نموده‌اند (نارور و بریان، 1998). در این بین گرایش به بازار دارای نگاهی از بیرون به درون است. این مفهوم با یک بازار کاملاً تعریف شده شروع می‌شود، روی نیازهای مشتری تأکید دارد، کلیه فعالیت‌های بازاریابی را هماهنگ کرده و با تأمین رضایت مشتریان سود می‌آفریند (کاتلر و آرمسترانگ، 1381).

H₂ رابطه مثبت و معنی داری بین استراتژی‌های بازرگانی شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ شهرستان مشهد و گرایش به بازار آنان وجود دارد.
H_{2a} بین اتخاذ استراتژی مبتنی بر رهبری هزینه شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ شهرستان مشهد و گرایش به بازار آنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

H_{2b} بین اتخاذ استراتژی مبتنی بر تمایز شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ شهرستان مشهد و گرایش به بازار آنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

در ضمن می‌توان انتظار داشت که سازمان‌های بازارگرا به دلیل تأکید بر اهمیت درک مشتریان و پاسخگو بودن نسبت به آنان و همچنین توجهی که به بررسی وضعیت رقبا دارند، به مزیت رقابتی پایدارتری دست یافته و در نتیجه عملکرد بهتری داشته باشند (نارور و اسلاتر، 1990). چرا که در دنیای امروز به دلیل افزایش قدرت خریداران، رقابتی تر شدن، تجارت بین‌المللی، تغییرات سریع تکنولوژیکی و در نتیجه کاهش دوره عمر محصول، نیازهای مشتریان و توقعات آن‌ها در طول زمان به سرعت تغییر می‌کند. بنابراین ارائه محصولات و خدمات برتر، نیاز به بررسی و توجه مداوم به تغییرات بازار و به عبارت دیگر "بازارمحوری" دارد (کوهلی و جاوورسکی، 1990). در مورد رابطه بین گرایش به بازار و عملکرد، نتایج تحقیقات متعددی در دست است، بیشترین تحقیقات در اقتصادهای پیشرفته کشورهای غربی به خصوص در کشور آمریکا انجام شده است و عموماً وجود رابطه‌ای مثبت بین گرایش به بازار و جنبه‌هایی از عملکرد را مورد تأیید قرار داده‌اند (پلهام و ویلسون، 1996).

H₃ رابطه مثبت و معنی داری بین گرایش به بازار شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ شهرستان مشهد و عملکرد آنان وجود دارد.



ازسویی در این محیط رقابتی شدت، گستره و بهبود نیروهای رقابتی موجود و روابط گسترده میان آنان به گونه‌ای است که عدم شناخت اینگونه نیروها و عدم بررسی تاثیرات آن‌ها بر عملکرد سازمان‌ها می‌تواند موجبات شکست سازمان‌ها را فراهم آورد. بسیاری از شرکت‌ها در این محیط در تلاشند تا با تدوین استراتژی‌های رقابتی مناسب به کسب مزیت رقابتی نائل گردیده و با افزایش میزان رقابت‌پذیری محصولات خود، موجبات رشد و پیشرفت شرکت را فراهم سازند (علوی دارابی، 1387). کارآفرینی قابلیت است که می‌تواند نظام‌های امروزی را در این برهه حساس نجات داده و بقای آن‌ها را تضمین نماید. اهمیت کارآفرینان به خاطر ارزشی است که به اشکال گوناگون توسط آن‌ها ایجاد می‌شود. شاید یکی از مهم‌ترین راهکارهای توسعه کارآفرینی در میان اقشار جامعه، توسعه و ارتقا رفتار کارآفرینانه افراد باشد. رفتار کارآفرینانه ارتباط مستقیمی با دانش، مهارت، تجارب انسانی، شرایط خانوادگی، ویژگی‌های شخصیتی فرد و شرایط محیطی و اجتماعی دارد (پرداختچی و شفیع زاده، 1385).

H4 رابطه مثبت و معنی‌داری بین استراتژی‌های بازرگانی شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ شهرستان مشهد و رفتار کارآفرینانه آنان وجود دارد.

H4a بین اتخاذ استراتژی مبتنی بر رهبری هزینه شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ شهرستان مشهد و رفتار کارآفرینانه آنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

H4b بین اتخاذ استراتژی مبتنی بر تمایز شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ شهرستان مشهد و رفتار کارآفرینانه آنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

فیشر (1989) نتیجه گرفت که رفتار کارمند باید واسط بین خط مش سازمان و عملکرد سازمانی باشد. بین انواع رفتار کارمندان منشا رفتارهای کارآفرینانه دیده شده است. رفتار کارآفرینانه رفتاری است که در آن کارمند درون سازمان نفوذ کند و از فرصت‌های بدست آمده استفاده نماید (کاوین و اسلوین، 1991). شرکت‌ها گرایش به بازار را برای توسعه رفتار کارآفرینانه می‌پذیرند. رفتار کارآفرینانه کارمندان نمی‌تواند باعث رضایت مشتری شود بلکه برای ارتقا سطح عملکرد سازمانی و رفع نیازهای مشتری شرایط بهتری را مهیا می‌سازد. کارمندانی که در نمایش رفتار کارآفرینانه ضعیف‌اند خیلی ضعیف‌تر می‌توانند از فرصت‌های بدست آمده استفاده کنند لذا با چالش روبرو خواهند شد. (آنتونیک و هیسریچ، 2000).

H5 رابطه مثبت و معنی‌داری بین رفتار کارآفرینانه شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ شهرستان مشهد و عملکرد آنان وجود دارد.

فرامیچ و همکاران (2003) طی مقاله‌ای به بررسی تاثیر استراتژی‌های بازرگانی بر فعالیت محصول جدید با نقش واسط گرایش به بازار می‌پردازند. در این تحقیق از یک نمونه 175 تایی از شرکت‌های هلندی در صنایع مختلف در بخش تولید استفاده شده است. طبق یافته‌های این تحقیق استراتژی‌های بازرگانی بر روی فعالیت‌های محصول جدید با نقش واسط مشتری‌گرایی و رقیب‌گرایی تاثیر مثبتی دارد.

H6 گرایش به بازار رابطه‌ی بین استراتژی‌های بازرگانی و عملکرد شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ شهرستان مشهد را واسطه‌گری میکند.

H6a گرایش به بازار شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ شهرستان مشهد بین اتخاذ استراتژی مبتنی بر رهبری هزینه آنان و عملکرد این شرکت‌ها را واسطه‌گری می‌کند.

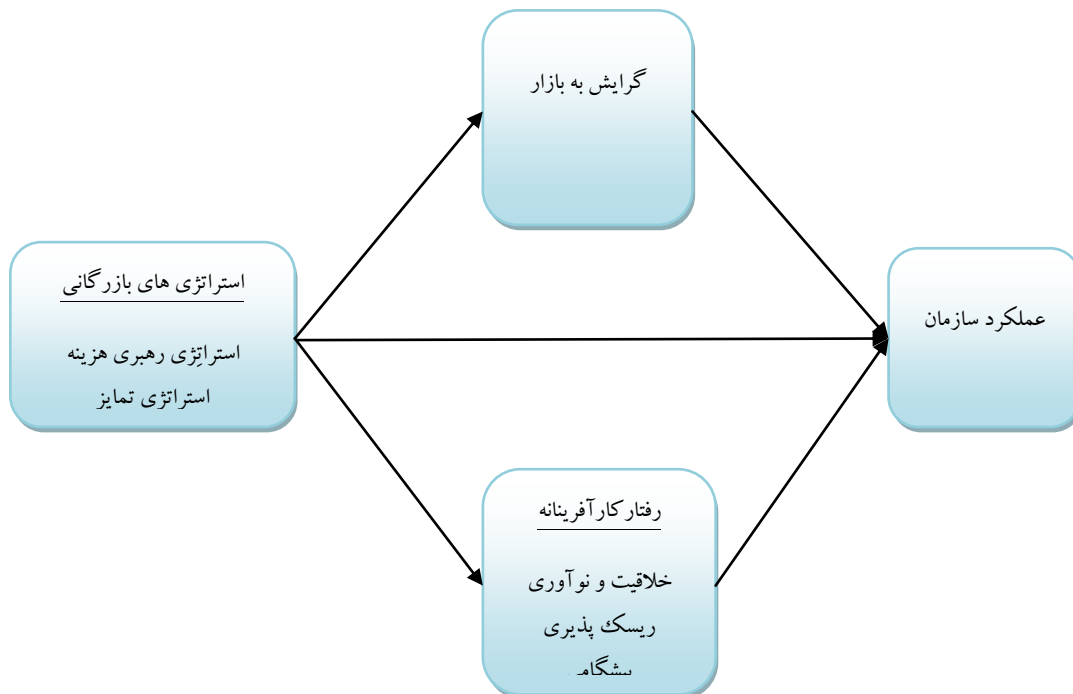


H6b. گرایش به بازار شرکت های تولیدی متوسط و بزرگ شهرستان مشهد بین اتخاذ استراتژی مبتنی بر تمایز آنان و عملکرد این شرکت ها را واسطه گری می کند.

سون و پن در تحقیقی که در سال 2011 در جمهوری خلق چین در بین 143 شرکت تولیدی انجام دادند به بررسی روند واسطه گری رفتار کارآفرینانه و ساختار سازمانی در ارتباط بین جهت گیری بازار و عملکرد سازمانی پرداختند. این مطالعه منجر به چند یافته تجربی شد. اول این که، نتایج نشان می دهد که جهت گیری بازار به طور مثبت به عملکرد سازمانی مرتبط می شود و ساختار سازمانی در این رابطه به شکلی نقش واسطه گری را ایفا می کند که ارتباط، تحت شرایط ارگانیک قوی تر از شرایطی است که ساختار سازمانی مکانیکی بوجود می آورد. دوم، نتایج بدست آمده بحث ما در رابطه با اینکه جهت گیری بازار به طور مثبت برفتار کارآفرینانه مرتبط است را مورد حمایت قرار می دهد و همچنین ساختار سازمانی به گونه ای این رابطه را تعدیل می کند که رابطه تحت شرایط ساختار ارگانیک مثبت باشد، اما تحت ساختاری مکانیکی منفی باشد. سوم، نتایج نشان می دهد که تعامل بین جهت گیری بازار و ساختار سازمانی به طور غی مستقیم از طریق رفتار کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد.

H7 رفتار کارآفرینانه رابطه ی بین استراتژی های بازرگانی و عملکرد شرکت های تولیدی متوسط و بزرگ شهرستان مشهد را واسطه گری می کند.
H7b. رفتار کارآفرینانه شرکت های تولیدی متوسط و بزرگ شهرستان مشهد بین اتخاذ استراتژی مبتنی بر رهبری هزینه آنان و عملکرد این شرکتها را واسطه گری می کند.

H7b. رفتار کارآفرینانه شرکت های تولیدی متوسط و بزرگ شهرستان مشهد بین اتخاذ استراتژی مبتنی بر تمایز آنان و عملکرد این شرکت ها را واسطه گری می کند. لذا با کمک بررسی ادبیات موضوع و با توجه به دغدغه اصلی این تحقیق مدل تئوریک تحقیق شکل یافته است.



شکل شماره 1) مدل تئوریک تحقیق



4) روش شناسی

پژوهش حاضر بدین دلیل که دانش کاربردی را در مورد کیفیت رابطه و تاثیرپذیری میان متغیرها توسعه می‌دهد از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی است. روش انجام تحقیق نیز به صورت پیمایشی بوده چرا که به توصیف وضعیت متغیرها و نیز روابط میان آن‌ها می‌پردازد. متغیرهای تحقیق عبارتند از: استراتژی مدیریت هزینه و تمایز به عنوان متغیرهای مستقل، عملکرد سازمانی به عنوان متغیر وابسته و گرایش به بازار رفتار کارآفرینانه به عنوان متغیرهای واسطه.

4-1) ابزار جمع آوری داده‌ها

یکی از روش‌های رایج در گردآوری اطلاعات در پژوهش‌های پیمایشی استفاده از پرسشنامه می‌باشد. با توجه به این که چگونگی اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق مشخص است و با توجه به درجه دقت لازم در گردآوری اطلاعات، طول مدت پژوهش و سایر هزینه‌ها بهترین روش جمع آوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه در نظر گرفته شد. پرسشنامه‌ی این تحقیق شامل 41 گویه در چهار بخش استراتژی بازرگانی، گرایش به بازار، رفتار کارآفرینانه و عملکرد سازمانی می‌باشد که پاسخ‌های آن در یک طیف 5 تایی لیکرت قسمت بندی شده است. قسمت اول (استراتژی بازرگانی) شامل 8 گویه می‌باشد که از دو بخش مدیریت هزینه و تمایز تشکیل شده و برگرفته از تحقیقات لائو و زائو (2004) است. از این 8 گویه 4 گویه مربوط به مدیریت هزینه و 4 گویه مربوط به تمایز می‌باشد. قسمت دوم (گرایش به بازار از بعد رفتاری) شامل 12 گویه می‌باشد که از پرسش نامه استاندارد کوهلی و جاورسکی (1990) به نام مارکوراخذ شده است. قسمت سوم (رفتار کارآفرینانه) شامل 9 گویه است که از سه بخش خلاقیت و نوآوری، پیشگامی و ریسک پذیری تشکیل شده است و از مطالعه کونین و اسلوین (1989) استخراج شده است. از این 9 گویه 3 گویه مربوط به خلاقیت و نوآوری، 3 گویه مربوط به پیشگامی و 3 گویه هم مربوط به ریسک پذیری می‌باشد. قسمت چهارم مربوط به عملکرد می‌باشد که از 12 گویه تشکیل شده است و برگرفته از مطالعه لنگراک (2003) می‌باشد.

4-2) روایی و پایایی ابزار

با اینکه ابزار مورد استفاده در تحقیق استاندارد بوده و از منابع معتبری استخراج شده است، اما به جهت کسب اطمینان بیشتر و تطابق هرچه بیشتر گویه‌های آن با محیط واقعی شرکت‌های تولیدی، پرسش نامه در اختیار چند تن از اساتید گروه مدیریت قرار گرفت تا از نقطه نظرات آنان در جهت بهبود هرچه بیشتر گزاره‌ها استفاده نموده و اقدامات اصلاحی لازم صورت گیرد. همچنین روایی سازه پرسش نامه نیز با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی بررسی و در جدول ذیل برای متغیرهای استراتژی مدیریت هزینه و تمایز، گرایش به بازار، رفتار کارآفرینانه و عملکرد سازمانی نشان داده شده است.



جدول شماره 1- نتایج تحلیل عاملی اکتشافی

MOB9 0.118	MOB8 0.202	MOB7 0.465	MOB6 0.511	MOB5 0.393	MOB4 0.363	MOB3 0.047	MOB2 0.262	MOB1 0.101	MOB بارعاملی
						MOB12 0.403	MOB11 0.027	MOB10 0.474	MOB بارعاملی
IB9 0.273	IB8 0.244	IB7 0.147	IB6 0.435	IB5 0.522	IB4 0.435	IB3 0.514	IB2 0.554	IB1 0.428	IB بارعاملی
					CLS4 0.493	CLS3 0.643	CLS2 0.696	CLS1 0.508	CLS بارعاملی
					DS4 0.383	DS3 0.570	DS2 0.682	DS1 0.392	DS بارعاملی
P9 0.526	P8 0.465	P7 0.462	P6 0.632	P5 0.294	P4 0.341	P3 0.510	P2 0.625	P1 0.459	P بارعاملی
						P12 0.519	P11 0.419	P10 0.567	P بارعاملی

MOB: Market Orientation-IB: Intrapreneurship Behavior-CLS: Cost Leadership Strategy-DS: Differentiation Strategy-P: Organizational Performance

همان‌طور که مشخص است از آن‌جا که هر یک از سنجه‌هایی که مقدار بارعاملی آن کمتر از 0.3 باشد حذف می‌شوند (پلنت¹¹، 2009). لذا سنجه‌های MOB1، MOB2، MOB3، MOB8، MOB9، MOB11 از سازه گرایش به بازار، سنجه‌های IB7، IB8 و IB9 از سازه رفتار کارآفرینانه و سنجه P5 از سازه عملکرد در مرحله اول انجام فاکتور آنالیز حذف می‌شوند. در نهایت جدول 2-3 مقادیر آنالیز شده سنجه‌های باقی‌مانده در پرسشنامه را برای هر متغیر نشان می‌دهد.

¹¹ Pallant



جدول شماره 2- نتایج تحلیل عاملی اکتشافی

MOB12 0.376	MOB10 0.532	MOB7 0.483	MOB6 0.576	MOB5 0.432	MOB4 0.386	MOB بارعاملی
IB6 0.379	IB5 0.516	IB4 0.484	IB3 0.539	IB2 0.635	IB1 0.521	IB بارعاملی
		CLS4 0.493	CLS3 0.643	CLS2 0.696	CLS1 0.508	CLS بارعاملی
		DS4 0.383	DS3 0.570	DS2 0.682	DS1 0.392	DS بارعاملی
P7 0.479	P6 0.655	P4 0.330	P3 0.526	P2 0.645	P1 0.465	P بارعاملی
	P12 0.523	P11 0.396	P10 0.559	P9 0.510	P8 0.474	P بارعاملی

MOB: Market Orientation-IB: Intrapreneurship Behavior-CLS: Cost Leadership Strategy-DS: Differentiation Strategy-P: Organizational Performance

پایایی ابزار نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ که رایج ترین آزمون سازگاری داخلی برای مقیاس های چند عاملی است مورد ارزیابی قرار گرفت. جدول شماره 3 مقدار این ضریب را برای مولفه های تحقیق نشان می دهد و در جدول شماره 4 مقدار ضریب آلفای کرونباخ پس از انجام مراحل تحلیل عاملی و حذف موارد پایین تر از حد نصاب آورده شده است.

جدول شماره 3- نتایج تعیین پایایی ابزار تحقیق

MOB	IB	CLS	DS	P
0.732	0.787	0.757	0.659	0.901

جدول شماره 4- نتایج تعیین پایایی ابزار تحقیق

MOB	IB	CLS	DS	P
0.765	0.796	0.757	0.659	0.9



با توجه به اینکه شرکت‌های تولیدی در اقتصاد کشور نقش بسزایی دارند و می‌توانند تاثیر شگرفی در پیشبرد اهداف کلان کشور داشته باشند، لذا در تحقیق حاضر کلیه شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ واقع در سطح شهرک‌های صنعتی شهرستان مشهد که با توجه به آمار سازمان صنایع و معادن استان خراسان رضوی جمعا 120 شرکت بوده، جامعه تحقیق حاضر قرار گرفتند. با توجه به اینکه آگاه‌ترین افراد نسبت به شرکت، مدیران ارشد می‌باشند؛ لذا جامعه مورد بررسی این پژوهش مدیران این شرکت‌ها قرار داده شدند. از آن جاکه مباحثی همچون استراتژی‌های بازرگانی، رفتار کارآفرینانه و گرایش به بازار در شرکت‌های متوسط و بزرگ بارزتر می‌باشد؛ بنابراین در این تحقیق، شرکت‌های متوسط (تعداد کارکنان 99-50) و شرکت‌های بزرگ (تعداد کارکنان بیشتر از 100) جامعه آماری در نظر گرفته شدند.

از آن جا که این تحقیق بر اساس نوع هدف کاربردی بوده و معرف بودن گروه نمونه برای اهداف تعمیم‌پذیری به جامعه دارای اهمیت می‌باشد، بنابراین از نمونه‌گیری احتمالی استفاده می‌شود. با توجه به این که تعداد دقیق شرکت‌های متوسط و بزرگ بر اساس لیست اخذ شده از اداره کل صنایع و معادن موجود است، لذا از شیوه نمونه‌گیری تصادفی استفاده شده است. بنابراین تعداد 110 پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد پرسشنامه توزیع شده، تعداد 89 پرسشنامه کامل برگشت داده شد.

(5) تحلیل داده‌ها

(1-5) بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

متوسط سن پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه 41 سال، متوسط سابقه خدمت 16 سال و متوسط خدمت در پست مدیریتی آن‌ها 12 سال بوده است. حداقل سابقه مدیریتی در بین پاسخ‌دهندگان 1.5 سال و حداکثر 45 سال می‌باشد. از بین پاسخ‌دهندگان معتبر برای سؤال جنسیت 84.3٪ مرد و 15.7٪ زن بوده‌اند و از پاسخ‌دهندگان معتبر به سؤال سطح تحصیلات از مجموع 89 نفر، 15 نفر دیپلم، 7 نفر فوق دیپلم، 43 نفر لیسانس، 17 نفر فوق لیسانس و 7 دکتر هستند. از بین صنایع مورد مطالعه قرار گرفته صنایع غذایی با 29.2٪ بیشترین و صنایع کشاورزی، ماشین‌سازی و دارویی با 2.2٪ کمترین فراوانی را دارا بوده‌اند.

5-2) آزمون فرضیه‌ها

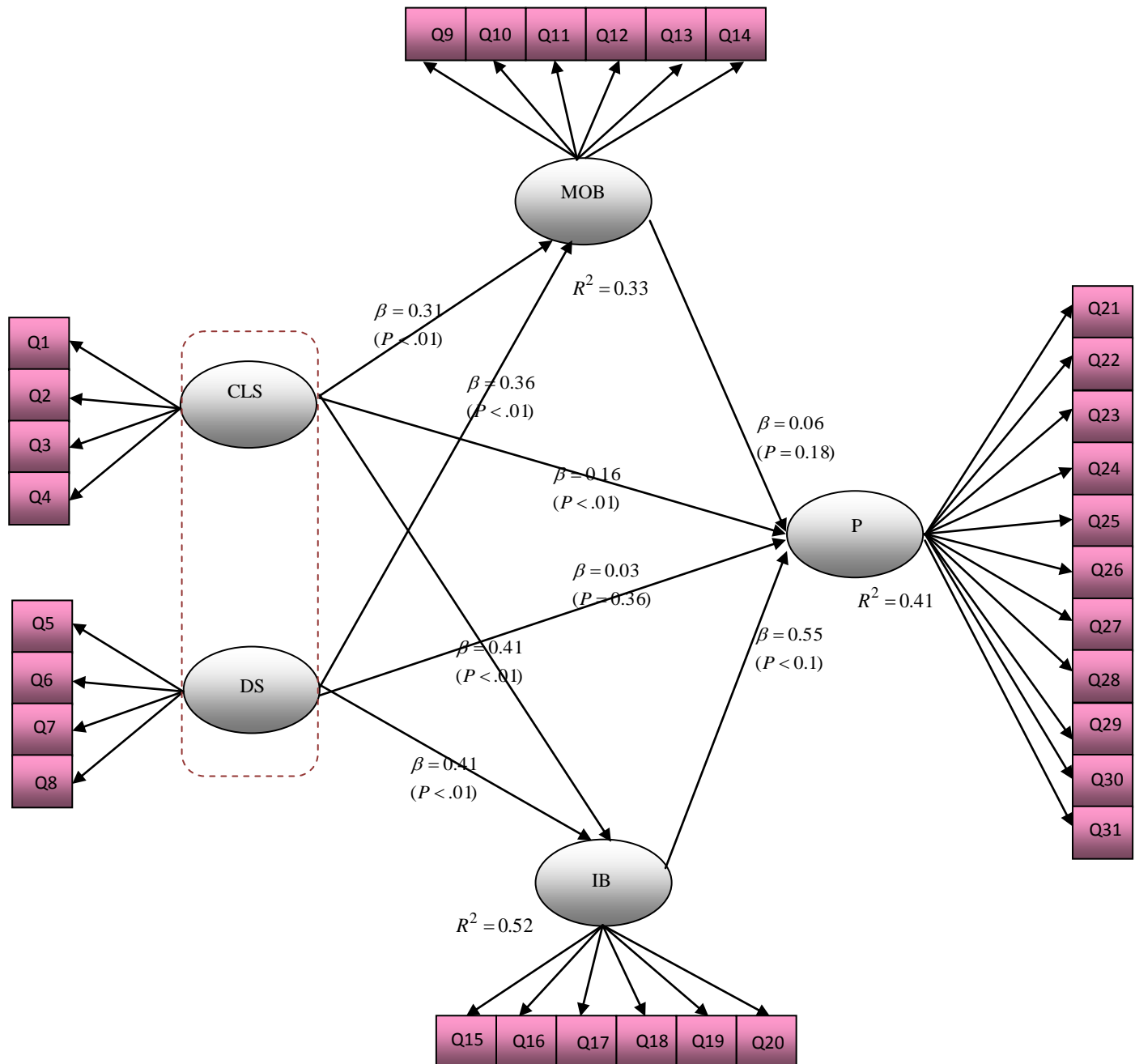
میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش به صورت داده‌های جدول شماره 5 می‌باشد.

جدول شماره 5- میانگین و انحراف معیار

	میانگین	انحراف معیار
MOB	3.8614	0.72178
CLS	4.3511	0.52904
DS	3.8820	0.57297
IB	4.1348	0.54234
P	3.8713	0.56182



شکل شماره 2 مدل معادلات ساختاری و نمودار مسیر تحقیق را نشان می‌دهد. همانطور که در مدل مشخص شده است ضریب مسیر روابط بین متغیرها و همچنین معیندار بودن آن‌ها در آن نیز مشخص شده است. مقادیر p -value، مقدار احتمالی هستند که بوسیله آن‌ها معینداری ضرایب مسیر بررسی می‌شود. اگر مقدار مورد نظر از 0/05 بیشتر باشد، مسیر و ضریب مسیر معیندار نیست و فرضیه مربوطه نیز رد می‌شود. ضریب مسیر و مقدار p -value به روی خطوط مدل ساختاری تحقیق نمایش داده شده اند.





شکل شماره 2) مدل معادلات ساختاری و نمودار مسیر

3-5) بررسی فرضیه‌های تحقیق

به منظور بررسی فرضیه‌های تحقیق با استفاده از ضرایب مسیر و سطح معنیداری آن‌ها و همچنین نتایج حاصل شده برای متغیرهای واسطه، فرضیه‌های تحقیق مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. مقدار p-value (مقدار احتمال) معنیداری ضرایب مسیر بررسی نشان می‌دهد، اگر مقدار مورد نظر از 0/05 کمتر باشد مسیر و ضریب مسیر مورد نظر تایید می‌گردد؛ در غیر این صورت، آن ضریب مسیر معنیدار

Direct path	Path coefficient	S.E	Significant level	Hypotheses	Results
CLS → P	0.164	0.053	P=0.001	H _{1a}	Confirmed
DS → P	-0.028	0.079	P=0.361	H _{1b}	Rejected
CLS → MOB	0.307	0.054	P<0.001	H _{2a}	Confirmed
DS → MOB	0.361	0.056	P<0.001	H _{2b}	Confirmed
MOB → P	0.057	0.062	P=0.177	H ₃	Rejected
CLS → IB	0.405	0.040	P<0.001	H _{4a}	Confirmed
DS → IB	0.440	0.042	P<0.001	H _{4b}	Confirmed

نبوده و فرضیه مورد نظر رد می‌شود (Fornell & Larcker, 1981).

جدول شماره 6- نتایج فرضیات



این همایش دارای	H_5	$P < 0.001$	۵۷۷ / ۹۲ / ۲۰	۰۰۶۳	معاونت توسعه	۰۰۵۴۸	و سرمایه‌گذاری	تسهیل‌کننده	ریاست	جمع	IB	جمع	IB	می‌باشد.
Confirmed														

با توجه به داده‌های جدول شماره 6 در ارتباط با فرضیه اول ضریب مسیر بین استراتژی رهبری هزینه و عملکرد، 0/164 می‌باشد. لذا با توجه به درجه معناداری $p = 0.001$ که کمتر از 0/05 بوده فرضیه مورد نظر تایید می‌شود. همچنین ضریب مسیر بین استراتژی تمایز و عملکرد، -0.028 می‌باشد که با توجه به درجه معناداری $p = 0.361$ که بیشتر از 0/05 می‌باشد؛ فرضیه مذکور رد می‌شود. در مورد فرضیه دوم ضریب مسیر بین استراتژی رهبری هزینه و گرایش به بازار، 0/307 و ضریب مسیر بین استراتژی تمایز و گرایش به بازار، 0.0361 می‌باشد. لذا با توجه به درجه معناداری آن‌ها $p < 0.001$ که کمتر از 0/05 بوده فرضیه مورد نظر تایید می‌گردد. با توجه به داده‌های جدول فوق ضریب مسیر بین گرایش به بازار و عملکرد، 0/057 می‌باشد. لذا با توجه به درجه معناداری $0.177 = p$ که بیشتر از 0/05 بوده فرضیه سوم معنادار نمی‌باشد. ضریب مسیر بین استراتژی رهبری هزینه و رفتار کارآفرینانه، 0/405 و ضریب مسیر بین استراتژی تمایز و رفتار کارآفرینانه، 0.440 می‌باشد. لذا با توجه به درجه معناداری $p < 0.001$ که کمتر از 0/05 بوده فرضیه چهارم تایید می‌شود. در ارتباط با فرضیه پنجم با توجه به داده‌های جدول شماره 6 ضریب مسیر بین استراتژی تمایز و رفتار کارآفرینانه، 0.440 می‌باشد که با توجه به درجه معناداری $p < 0.001$ که کمتر از 0/05 می‌باشد؛ فرضیه مذکور مورد تایید قرار می‌گیرد.

پس از این که روابط موجود در مسیرهای مستقیم بین متغیرها در فرضیه‌های پیشین بررسی گردید و معنادار بودن یا نبودن این فرضیه‌ها مشخص شد؛ میتوان در خصوص فرضیه‌های مرتبط با متغیرهایی که نقش واسط (میانجی) دارند؛ به بحث پرداخت.

Table 7. Results of the relationship between (Cost Leadership Strategy - Differentiation Strategy) and Organizational Performance with Mediating Role of Market Orientation and Intrapreneurship Behavior

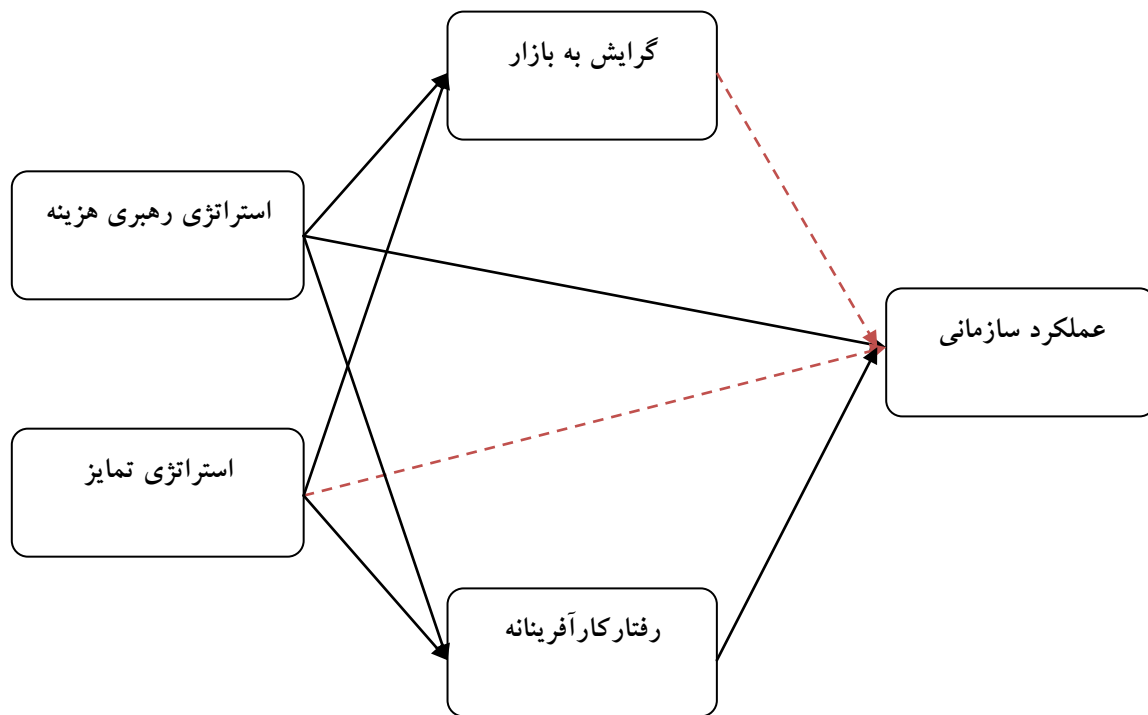
Indirect path	By variable	Hypotheses	Results
CLS→ P	MOB	H_{6a}	Rejected
DS→ P	MOB	H_{6b}	Rejected
CLS→ P	IB	H_{7a}	Confirmed
DS→ P	IB	H_{7b}	Confirmed

همانطوری که مشاهده می‌شود بخاطر اینکه روابط مستقیم بین استراتژی تمایز و عملکرد و همچنین گرایش به بازار و عملکرد معنادار نبودند؛ پس میتوان نتیجه گیری نمود که گرایش به بازار رابطه بین استراتژی های بازرگانی و عملکرد را واسطه‌گری نمی‌کند. در ضمن روابط مستقیم بین استراتژی تمایز و رفتار کارآفرینانه و همچنین رفتار کارآفرینانه و عملکرد معنادار بود؛ لذا میتوان نتیجه گیری نمود که فرضیه مربوط به نقش واسط رفتار کارآفرینانه بین استراتژی تمایز و عملکرد پذیرفته می‌شود. بنابراین به دلیل این که



رابطه مستقیم بین استراتژی تمایز و عملکرد معنادار نبود رفتار کارآفرینانه بطور کامل رابطه بین استراتژی تمایز و عملکرد را واسطه‌گری مینماید. در ضمن با توجه به معنادار بودن روابط مستقیم بین استراتژی رهبری هزینه و رفتار کارآفرینانه؛ رفتار کارآفرینانه و عملکرد و همچنین استراتژی رهبری هزینه و عملکرد، رفتار کارآفرینانه بطور کامل رابطه بین استراتژی رهبری هزینه و عملکرد را واسطه‌گری می‌نماید به دلیل این که ضریب مسیر آن از ضریب مسیر رابطه بین استراتژی رهبری هزینه و عملکرد بیشتر است.

با توجه به فرضیه‌های تایید و رد شده میتوان مدل نهایی این تحقیق را ارائه نمود. همانطوری که در شکل شماره 2 مشاهده می‌شود روابط تایید شده با خط کامل و روابط تایید نشده بصورت نقطه چین نمایش داده شده است.



شکل شماره 3) نتیجه نهایی از مدل تحقیق

روابط تایید شده → روابط تایید نشده - - - - -



6) بحث، نتیجه گیری و پیشنهادات

این پژوهش به دنبال بررسی نقش واسطه گرایش به بازار و رفتار کارآفرینانه در رابطه بین استراتژی های بازرگانی و عملکرد سازمانی شرکت های تولیدی متوسط و بزرگ شهرک های صنعتی شهرستان مشهد می باشد. در این راستا همانطور که مشاهده می شود، استراتژی رهبری هزینه به طور مستقیم با عملکرد سازمان رابطه دارد، همچنین استراتژی رهبری هزینه بطور غیر مستقیم از طریق رابطه با رفتارهای کارآفرینانه با عملکرد سازمان ارتباط مثبت و معنی داری دارد. بر طبق نتایج به دست آمده ضریب مسیر رابطه میان رهبری هزینه و عملکرد برابر 0/164 و ضریب مسیر رابطه بین رهبری هزینه به واسطه رفتار کارآفرینانه بر عملکرد شرکت برابر 0/221 است، بنابراین رهبری هزینه با در نظر گرفتن شاخص های خلاقیت و نوآوری، ریسک پذیری و نیز تاکید بر پیشرو بودن می تواند به شکل مناسب تری عملکرد شرکت های تولیدی متوسط و بزرگ شهرک های صنعتی مشهد را بهبود بخشد.

همچنین بر اساس مدل مفهومی استخراج شده پژوهش استراتژی تمایز تنها به واسطه رفتارهای کارآفرینانه با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی دار دارد. بر اساس نتایج استخراج شده، ضریب مسیر ارتباط استراتژی تمایز به واسطه رفتار کارآفرینانه با عملکرد برابر با 0/241 است که با مقایسه رابطه استراتژی رهبری هزینه و تمایز با عملکرد سازمان به واسطه رفتار کارآفرینانه می توان گفت استراتژی های تمایز از طریق ایجاد خلاقیت و نوآوری با عملکرد رابطه قوی تری دارد.

در ارتباط با فرضیه اول استراتژی تمایز با عملکرد سازمانی رابطه معنی داری نداشته که با نتیجه مطالعات وارد و دیوری (2000)؛ پاورز و هان (2003)؛ هامبورگ و همکاران (2004)؛ آموکو و آکوا (2007) و نانداکومار و همکاران (2010) مطابقت ندارد. استراتژی تمایز راهی است تا شرکت ها محصولات خود را از سایر رقبا جدا سازند و ممکن است به دلایل گوناگون مانند عدم تطابق ارزش گذاری مشتریان بر ارزش افزوده ناشی از تمایز موجب شده است که این استراتژی در میان شرکت های تولیدی متوسط و بزرگ با شاخص های عملکرد سازمانی رابطه نداشته باشد. یافته های هامبورگ و همکاران (2004) نشان می دهد که مدیان نایع تدوین استراتژی را بر اجرای آن ارجح کنند، چرا که تدوین استراتژی، اجرای موفق یک استراتژی را تضمین نمی کند. تدوین استراتژی فرآیندی فکری تر و در سطحی نسبتا بالاتر سلسله مراتب سازمانی است. در مقابل، اجرای استراتژی مفهومی عملی تر است که نظیر به هماهنگی و مشارکت کل سازمان دارد. اگر چه مدیان باع در توسعه استراتژی مناسب برای سازمان شان دقت لازم را داشته باشند، ولی باع بخش بزرگی از منابع خود را به فعالیت ها و وظائف مرتبط با اجرای استراتژی اختصاص ده رف. نتیجه فرضیه دوم با مطالعات پیشین فرامیچ و همکاران (2003) و هامبورگ و همکاران (2004) مطابقت داشت. این امر می تواند نشانگر این واقعیت باشد که استراتژی های بازرگانی (استراتژی های رهبری هزینه و تمایز) در شرکت های تولیدی متوسط و بزرگ شهرک های صنعتی شهرستان مشهد با تاکید واقعی بر مشتریان صورت گرفته است. بنابراین می توان گفت شرکت هایی که تاکید بیشتری بر روی استراتژی تمایز و طی رهبری هزینه دارند شانس بیشتری برای بازارگرا بودن دارند. گرایش به بازار در واقع در پی شناخت بیشتر مشتریان و درک مناسب



وضعیت آن‌ها و انتقال این اطلاعات به سازمان است و با توجه به رابطه معنی‌دار استراتژی‌های بازرگانی و گرایش بازار می‌توان به این نتیجه رسید که استراتژی‌های رهبری هزینه و تمایز بر اساس گرایش به بازار و توجه به خواسته‌های مشتریان در شرکت‌های مورد مطالعه اتخاذ شده‌اند. براساس نتایج جدول شماره 6 فرضیه سوم مورد تایید قرار نگرفت که با نتیجه پژوهش‌های حسینی (1388)؛ کفاشپور و نجفی سیاه‌رودی (1388)؛ مایدیو (2003)؛ فرامیچ و همکاران (2003)؛ هامبورگ و همکاران (2004) و سون و پن (2011) در تناقض است. در پژوهش‌های پیشین عنوان شده است که گرایش بازار به دلیل انتشار سراسری اطلاعات در میان همه کارکنان سازمان موجب بهبود روابط و درک کارکنان شده و عملکرد را بهبود می‌بخشد، با نظر بر اینکه در فرضیه قبل رابطه معنی‌داری میان استراتژی‌های بازرگانی و گرایش بازار وجود داشت می‌توان دلیل این تناقض را در نحوه و کیفیت انتشار اطلاعات در شرکت‌های مورد مطالعه پیش‌بینی کرد، چرا که عملکرد سازمان می‌تواند تحت تاثیر عملکرد کلیه اجزای سازمانی از نیروی فروش تا مدیران عالی سازمان قرار گیرد.

رابطه بین استراتژی مدیریت هزینه با رفتار کارآفرینانه و همچنین استراتژی تمایز با رفتار کارآفرینانه معنادار و مثبت بود. رفتار کارآفرینانه بر سه شاخص خلاقیت و نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی تمرکز دارد. نتایج نشان می‌دهد که شرکت‌های مورد مطالعه توانسته‌اند در استراتژی‌های تمایز خود خلاقیت و نوآوری را لحاظ کرده و با کمک آن محصولات خود را از سایر رقبا متمایز کنند. از سوی دیگر این نتایج نشان دهنده این است که استراتژی رهبری هزینه موجب پیشگامی این شرکت‌ها و رابطه با رفتار کارآفرینانه شده است. معنادار بودن رابطه بین رفتار کارآفرینانه و عملکرد سازمانی، با توجه به نتایج بدست آمده به اثبات رسید که این نتیجه با مطالعه سون و پن (2011) مطابقت داشت. رفتار کارآفرینانه در میان کارکنان و مدیران سازمان موجب می‌شود که از هر فرصتی در سازمان برای ایجاد تغییر و نوآوری استفاده کنند، این موضوع بر عملکرد نهایی سازمان می‌تواند مؤثر باشد. شاید رفتار کارآفرینانه یک فرد در یک شرکت رابطه‌ای با عملکرد شرکت نتواند داشته باشد اما هنگامی که رفتار کارآفرینانه در شرکت در میان مدیران و کارکنان وجود داشته باشد و فرهنگ رفتار کارآفرینانه ایجاد شود بین رفتار کارآفرینانه و عملکرد رابطه دیده می‌شود. همانطور که مشاهده شد با معنادار نبودن رابطه بین گرایش به بازار و عملکرد سازمانی، میتوان نتیجه گرفت که گرایش به بازار در نقش واسطه بین استراتژی‌های رهبری هزینه و تمایز با عملکرد سازمانی مورد تایید قرار نگرفت، و فرضیه ششم رد شد که با نتایج مطالعات فرامیچ و همکاران (2003)؛ هامبورگ و همکاران (2004) و سون و پن (2011) هم‌خوانی ندارد. این نتیجه ممکن است به این دلیل اتفاق افتاده باشد که عملکرد شرکت‌ها تحت تاثیر عوامل مختلف قرار می‌گیرد. علاوه بر استراتژی‌های داخلی سازمان و توجه به مشتریان، عواملی مانند ادراک مشتری، شرایط متلاطم بازار، عملکرد رقبا و غیره می‌تواند بر شاخص‌های سنجش عملکرد شرکت تاثیر بگذارد. عدم وجود رابطه میان گرایش به بازار و عملکرد به عنوان نمونه می‌تواند نشان دهد که اطلاعات گردآوری شده از وضعیت مشتریان، انتشار آن و پاسخگویی به مشتریان آن‌طور که باید به طور معنی‌داری با عملکرد شرکت‌های تولیدی مورد مطالعه رابطه نداشته است و عملکرد شرکت‌ها ممکن است با عوامل داخلی دیگری در ارتباط باشد.



همچنین نتایج بررسی داده‌ها نشان می‌دهد که با معنادار بودن روابط بین استراتژی رهبری هزینه با عملکرد سازمانی، استراتژی رهبری هزینه و تمایز با رفتار کارآفرینانه و رفتار کارآفرینانه با عملکرد سازمانی می‌توان نتیجه گرفت که رفتار کارآفرینانه در نقش واسط بین استراتژی‌های بازرگانی با عملکرد شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ شهرک‌های صنعتی شهرستان مشهد مورد تایید قرار گرفت که بطور ضمنی با نتیجه پژوهش سون و پن (2011) همخوانی دارد. این نتیجه ممکن است به این دلیل اتفاق افتاده باشد که رفتارهای کارآفرینانه با نفوذ در سراسر شرکت می‌تواند فرصت‌های مختلف را به یک مزیت رقابتی تبدیل نمایند که رابطه میان استراتژی‌های بازرگانی و کارآفرینی و رابطه مثبت این دو متغیر با عملکرد نشان دهنده این واقعیت است.

در نتیجه بر اساس آنالیز داده‌های جداول مذکور و یافته‌های پژوهش حاضر با اطمینان 95٪ می‌توان اذعان داشت که وجود استراتژی‌های بازرگانی در سازمان‌های تولیدی متوسط و بزرگ شهرک‌های صنعتی شهرستان مشهد می‌تواند با واسطه‌گری نقش رفتار کارآفرینانه، عملکرد این شرکت‌ها را ارتقا بخشد.

باتوجه به نتایج بدست آمده و رابطه مثبت و معنی‌داری که استراتژی رهبری هزینه با عملکرد شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ مورد مطالعه داشته است، پیشنهاد می‌شود، مدیران سطوح مختلف بصورت مداوم با کنترل مناسب حیطه نظارت خود هزینه‌های جاری را کاهش دهند و برنامه‌های بلندمدتی همچون مدیریت صحیح زنجیره تامین را برای ارائه کالاها با قیمت مناسب تر به مشتریان برنامه ریزی و اجرا نمایند.

همچنین با توجه به این که استراتژی‌های بازرگانی با گرایش به بازار ارتباط مثبت و معنی‌داری دارند، اما برخلاف پژوهش‌هایی که در این زمینه صورت گرفته است، در این پژوهش میان گرایش به بازار و عملکرد رابطه معنی‌داری مشاهده نشده است، از تکنولوژی جدید و فناوری اطلاعات برای انتقال سراسری و به موقع اطلاعات بازار در شرکت‌ها استفاده شود، چرا که نتایج نشان دهنده این است که اطلاعات مربوط به بازار در استراتژی‌های کلی سازمان لحاظ شده است و به طور مناسب در اختیار مدیران قرار گرفته است، اما یکی از دلایل مشاهده نشدن رابطه معنی‌دار بین عملکرد سازمان و گرایش به بازار می‌تواند عدم اطلاع کارکنان و نیروهای فروش از وضعیت بازار باشد که بازنگری در مجراهای ارتباطی در بهبود این موضوع تاثیرگذار خواهد بود. همچنین پیشنهاد می‌شود موضوعاتی مانند شدت رقابت، تنوع تامین‌کنندگان، تنوع شرکا و تنوع نیازهای مشتریان بهتر شناخته شود تا با اتخاذ استراتژی‌های مناسب، بقا و ماندگاری و همچنین کسب مزیت رقابتی شرکت‌ها تضمین گردد.

در ضمن با توجه به این که میان استراتژی تمایز به واسطه رفتارهای کارآفرینانه با عملکرد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد پیشنهاد می‌شود، تمامی شرکت‌ها واحد مخصوص برای تحقیق و توسعه دایر سازند تا نیازها و خواسته‌های مشتریان را همواره تجزیه و تحلیل کرده و برای تامین آن‌ها از روش‌های خلاقانه در سازمان برای جمع‌آوری ایده‌های خلاقانه کارکنان و مدیران استفاده شود، اتاق‌های فکر و جلسات حل مشکل می‌تواند در این راه کارگشا باشد.

پژوهش‌های آینده می‌توانند سبب عوامل نامشهود مانند تعارضات کلان‌گروهی، تعهد سازمانی، رضایت کارکنان، و قابلیت‌های سازمانی خاصی مانند سنجش بازار و ارتباط با مشتری را در نظر بگیرند. این عوامل نامشهود می‌توانند علی‌به‌عنوان عواقب ناشی از



گرایش به بازار و طی به عنوان مکنجی گر های اضافی مکن استراتژی های بازرگانی و عملکرد سازمانی به مدد اضافه شوند. و یا کنکاش در نقش میانجی گری گرایش به بازار در رابطه بین استراتژی تمرکز و عملکرد سازمانی و همچنین در رابطه ی بین توسعه نوآوری محصول و عملکرد سازمانی می تواند مفید فایده باشد.

در این پژوهش برای سنجش استراتژی های بازرگانی، استراتژی هایی نظیر رهبری هزینه و تمایز مدنظر قرار گرفته شد؛ اما این استراتژی ها ممکن است برای شرکت های تولیدی متوسط و بزرگ شهرک های صنعتی شهرستان مشهد کافی نباشد. همچنین برای استفاده از این نتایج در شرکت هایی که از سایر استراتژی های بازرگانی بهره می گیرند باید احتیاط لازم را به عمل آورد. همچنین جامعه آماری این تحقیق طیف وسیعی از شرکت های تولیدی مختلف را در بر داشته که بهتر است برای تعمیم نتایج این پژوهش به صنعتی خاص احتیاط لازم به عمل آید.

ودرنهایت این تحقیق در شرکت های تولیدی متوسط و بزرگ شهرک های صنعتی شهرستان مشهد انجام شده و نتایج آن با توجه به سیاست گذاری ها و شرایط درون شرکت ها و تعداد نمونه انتخاب شده و همچنین استراتژی نمونه‌گیری، کاملاً نتوانست از استراتژی نمونه‌گیری تصادفی پیروی نماید؛ بنابراین در تعمیم نتایج به سایر شرکت ها و سازمان ها با احتیاط باید برخورد شود.

7) منابع و ماخذ

- 1 - پرداختچی، م و شفیع زاده، ح. (1385). "درآمدی بر کارآفرینی سازمان"، انتشارات ارسباران، تهران.
- 2 - پورتر، م. (1383). "تکنیک های تحلیل صنعت و رقبا"، ترجمه جهانگیر مجیدی و عباس مهرپویا، انتشارات رسا، چاپ اول، تهران.
- 3 - پورتر، م. (1387). "استراتژی رقابتی"، ترجمه جهانگیر مجیدی و عباس مهرپویا، انتشارات رسا، تهران.
- 4 - خاکبیز، س. (1386). "نقش بسته بندی در رقابت پذیری محصولات"، مجله صنعت بسته بندی، شماره 96.
- 5 - رحیم نیا علوی. (1388). "تأثیر نیروهای رقابتی بازار بر استراتژی بسته بندی کالا با استفاده از مدل رقابتی پورتر"، مجله بررسیهای بازرگانی، شماره 31، صص 6-16.
- 6 - ساداتی، ا و ساداتی، ع. (1386). "کارآفرینی و مدیریت استراتژیک"، انتشارات مرکز توسعه علوم، ساری.
- 7 - صمد آقایی، ج. (1378). "سازمان های کار آفرین"، مرکز انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ص 13.
- 8 - علوی دارابی، م. (1387). "بررسی تاثیر استراتژی تمایز پورتر بر عملکرد سازمانی از طریق بسته بندی کالاها در شرکت های مواد غذایی آستان قدس رضوی"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.



9 - علی بابایی، ا. (1384). "طراحی و پیاده سازی یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد با استفاده از روش های کارت امتیازی متوازن و سنجه های هدفگر"، پایان نامه کارشناسی ارشد با راهنمایی دکتر بهروز ارباب شیرانی، دانشگاه صنعتی اصفهان.

10 فردآر، د. (1379). "مدیریت استراتژیک"، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی.

11 قلی پور، رو همکاران. (1387). "تحلیل رابطه و تاثیر سرمایه اجتماعی بر کارآفرینی سازمانی"، فرهنگ مدیریت، سال ششم، شماره هفدهم، ص 111-129.

12 کاتلر، ف و آرمسترانگ. (1381). "اصول بازاریابی"، ترجمه بهمن فروزنده، نشر آتروپات، چاپ چهارم، تهران.

13 هاشمی، س. ا. (1389). "اولویت بندی شاخصهای ارزیابی در شکل گیری فرآیند نوآوری تکنولوژیک، مورد مطالعه: شرکت های نانو تکنولوژی محور در ایران"، درخواست تصویب (proposal) پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری، به نقل از سایت

www.nanomanagement.ir

- 14- Antoncic, B., & Hisrich, R. (2000). "Intrapreneurship modeling in transition economies: A comparison of Slovenia and the United States, " *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(1), pp. 21-40.
- 15- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, pp. 7-25.
- 16- Ergun, E. (2004). "Connecting the link between corporate entrepreneurship and innovative performance, " *Global Business and Technology Association Annual Conference Proceedings Book*, July, pp. 259-265.
- 17- Fernandes, K., & Raja, V., & Whalley, A. (2006). "Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, " 26, pp. 623-634.
- 18- Fisher, C. (1989). "Current and recurrent challenges in HRM," *Journal of Management*, 15, pp. 157-180.
- 19- Fornell, C. & Larcker, D. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, 18 (1), pp. 39-50.
- 20- Gupta, V. K. (2008). "The impact of entrepreneurial orientation on knowledge management in strategic alliances: Evidence from high technology SMEs," North Carolina: The Babson Entrepreneurship Conference .
- 21- Huseman, C. h. (2010). "Market orientation the markor scaile: A quantities study measuring the degree of market orientation of Illinois banks 500\$ million in assets and less, " (Unpublished doctoral dissertation). Capella University.



- 22-Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications," *Journal of Marketing*, 54, (April), pp. 1-18.
- 23-Mark, C. (2004). "Competitive strategy for providers, " Chief Executive Of Birming, Uk.
- 24-Mazzarol, T., & Reboud, S. (2006). "The strategic decision making of entrepreneurs within small high innovator Firms, " *Int Entrep Management Journal*, 2, pp. 261–280.
- 25-Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). "Archetypes of strategy formulation, " *Management Science*, 24.
- 26-Narver, J. C., & Brian, T. (1998). "Creating a market orientation, " *Journal of market-focused management*, 2, pp. 41-55.
- 27-Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). "The effect of market orientation on business profitability," *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20-34.
- 28-Pallant, J. (2009). SPSS survival manual, a step by step guide to data analysis using spss for windows (version15), aleen xuniwn, third edition.
- 29-Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1996). "A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of Small-Firm performance, " *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1).
- 30-Porter, M. (1987)."From Competitive Advantage to Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, May/June, PP. 43-59.
- 31-Rodoula, H., & Tsiotdou. (2010). "Delineating the effect of market orientation on services performance: a component-wise approach," *The Service Industries Journal*, 30(3), pp. 375- 403.
- 32-Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship . Entrepreneurship: Theory & Practice, " 23, pp. 11–27.
- 33-Stewart. (1995). "Packaging as an effective marketing tool, " Pira international, uk.
- 34-Wan, Z. (2004). "Competitive strategy, competitive forces and business level performance in the US Upholstered, wood holstered, furniture industry, " A dissertation submitted to the faculty of Mississippi university.

پیوست

کد	ردیف	سوالات	هرگز	به ندرت	گاهی	معمولا	همیشه
----	------	--------	------	---------	------	--------	-------



اولین همایش ملی بازاریابی: فرصت ها و چالش ها
The 1st National Conference on Marketing: Opportunities & Challenges

این همایش دارای مجوز شماره ۵۷۷-۲/۹۲/۲۴۱ از معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری می باشد.



دانشگاه گیلان
مؤسسه عالی علمی و پژوهشی
دانشگاه علوم اداری و اقتصادی

					کارکنان ما بطور مستقیم با مشتریان تعامل دارند تا یاد بگیرند چگونه به آنان بهتر خدمات ارائه بدهند.	1	MOB1
					حداقل سالی یکبار از مشتریان خود برای ارزیابی کیفیت محصولاتمان و همچنین ارزیابی محصولات مورد نیاز آنها نظرسنجی می کنیم.	2	MOB2
					اغلب با افرادی که می توانند در تصمیمات مشتریان ما تاثیرگذار باشند، ارتباط برقرار می کنیم.	3	MOB3
					ما بطور دوره ای تاثیر احتمالی تغییر در محیط کسب و کارمان (مانند: مقررات) بر مشتریان را مورد بازبینی قرار می دهیم.	4	MOB4
					ما حداقل هر سه ماه یکبار جلسات هم اندیشی داریم تا در مورد شناخت روند و توسعه بازار بحث کنیم.	5	MOB5
					پرسنل بازاریابی شرکت ما در مورد نیازهای آتی مشتریان با سایر بخشهای ستادی تعامل دارند.	6	MOB6
					ما بطور دوره ای اسنادی که مربوط به اطلاعات مشتریان می باشد (مثل گزارشات، نامه های دریافتی و...) را مرور می کنیم.	7	MOB7
					اطلاعات مربوط به رضایت مشتری بصورت منظم در تمامی سطوح شرکت منتشر می گردد.	8	MOB8
					این موضوع که تصمیم بگیریم چگونه به تغییرات مربوط به نرخ های رقبای خود پاسخ دهیم برای ما امری همیشگی است.	9	MOB9
					بخشهای مختلف صف و ستاد شرکت ما بطور دوره ای دور هم جمع می شوند تا برای پاسخگویی به تغییراتی که در شرکت ما اتفاق افتاده برنامه ریزی کنند.	10	MOB10
					اگر یکی از رقبای اصلی، برنامه جدیدی برای جذب مشتریان ما طراحی کند به سرعت به آن واکنش مناسب	11	MOB11



اولین همایش ملی بازاریابی: فرصت ها و چالش ها
The 1st National Conference on Marketing: Opportunities & Challenges

این همایش دارای مجوز شماره ۵۷۷-۲/۹۲/۲۴۱ از معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری می باشد.



دانشگاه گیلان
دانشکده علوم انسانی و اقتصادی

					نشان می دهیم.		
					هنگامی که متوجه شویم مشتریان انتظار اصلاح خدمتی را دارند، بخشهای مختلف برای تحقق آن تلاش می کنند.	12	MOB12
کاملا موافقم	موافقم	نه موافق نه مخالف	مخالفم	کاملا مخالفم	سوالات	ردیف	کد
					در شرکت ما بر نوآوری و تحقیق و توسعه فعالیت ها تاکید می گردد.	13	IB1
					شرکت ما خدمات و محصولات جدید را در بالاترین حد ممکن ارائه می کند.	14	IB2
					شرکت ما از شیوه های مشخص برای نوآوری در محصولات و توسعه خدمات حمایت می کند.	15	IB3
					در شرکت ما کارکنان تشویق می شوند تا فعالیت های ابتکاری و پیشگامانه داشته باشند.	16	IB4
					شرکت ما معمولا در استفاده از فناوری ها و خدمات جدید پیشگام است.	17	IB5
					شرکت ما در مواجهه با رقبا سیمای رقابتی قوی از خود به نمایش می گذارد.	18	IB6
					شرکت ما به سرمایه گذاری در پروژه های ی با ریسک بسیار زیاد اما با نرخ بازگشت قابل توجه علاقمند است.	19	IB7
					در محیط پیش روی شرکت ما تحقق اهداف مستلزم جسارت و سرسختی مدیر و کارکنان است.	20	IB8
					شرکت ما در مواجهه با ریسک معمولا فعال و تهاجمی عمل می کند.	21	IB9
					در شرکت ما روی بازدهی موادخام تاکید می شود.	22	CLS1
					در شرکت ما روی راهکارهای کشف کاهش هزینه ها تاکید می گردد.(مانند: استانداردسازی کالا)	23	CLS2



					در شرکت ما روی بازدهی عملیات تاکید می شود (مانند: بهره وری در تولید)	24	CLS3
					در شرکت ما روی کنترل دقیق، نظارت بر قیمت‌ها و هزینه های اداری و عمومی تاکید می شود.	25	CLS4
					در شرکت ما روی توسعه کالاهای جدید یا انطباق کالا برای خدمت رسانی به مشتریان تاکید می شود.	26	DS1
کاملا موافقم	موافقم	نه موافق نه مخالف	مخالفم	کاملا مخالفم	سوالات	ردیف	کد
					در شرکت ما روی نرخ (سرعت) معرفی کالای جدید به بازار تاکید می شود.	27	DS2
					در شرکت ما روی تعداد کالاهای جدید پیشنهاد شده به بازار تاکید می شود.	28	DS3
					در شرکت ما روی شدت تبلیغات و بازاریابی تاکید می شود.	29	DS4
کاملا موافقم	موافقم	نه موافق نه مخالف	مخالفم	کاملا مخالفم	سوالات	ردیف	کد
					شرکت ما بالاترین سطح کیفیت خدمات و محصولات را دارد.	30	P1
					شهرت و تصویر ذهنی مشتریان از شرکت ما در بهترین حالت است.	31	P2
					شرکت ما بالاترین نرخ بازگشت مشتری را نسبت به رقبا دارد.	32	P3
					پیش بینی روندهای آینده در شرکت ما موفقیت آمیز بوده است.	33	P4
					رشد فروش در شرکت ما پیشرفت هایی داشته است.	34	P5



اولین همایش ملی بازاریابی: فرصت‌ها و چالش‌ها
The 1st National Conference on Marketing: Opportunities & Challenges

این همایش دارای مجوز شماره ۵۷۷-۲۰/۹۲/۲۴۱ از معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری می‌باشد.



دانشگاه گیلان
فصلکده علوم اداری و اقتصادی

کد	ردیف	سوالات	بسیار ضعیف	بسیار	ضعیف	نه ضعیف	بهبتر از	بسیار
P6	35	دستیابی به رضایت مشتری						
P7	36	فراهم ساختن ارزش برای مشتریان (مانند: خدمات پس از فروش نوآورانه).						
P8	37	حفظ مشتریان موجود						
P9	38	دستیابی به رشد مطلوب						
P10	39	حفظ سهم بازار مطلوب						
P11	40	ارائه خدمات و محصولات جدید						
P12	41	موفقیت جدید در خدمات به مشتری						