

Transformational Leadership and Development of Marketing Capabilities: Explaining the Mediating Role of Strategic Orientations of Market and

Iman Hakimi

1. Assistant Professor, Faculty of Business Management & IT Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.
(corresponding author). Email: hakimi_iman@pnu.ac.ir. Mobile: ۰۹۱۳۳۹۳۲۹۸۹

| Article Info | ABSTRACT |
|--|---|
| <p>Article type: Research Article</p> <p>Article history: Received:/...../..... Revised:/...../..... Accepted:/...../.....</p> <p>Keywords: Transformational Leadership, Entrepreneurship orientation, Market orientation, Marketing Capabilities, Small & Medium Sized Enterprises</p> | <p>Strategic orientations are considered as a combination of resources, behavioral patterns, and value points of a company in the market to provide products and services tailored to the market. On the other h&, the need for continuous organizational change in a dynamic and changing environment today is the presence of transformational leaders. Due to the increasing attention given to leadership in creating change and organizational performance around the world, this study tries to examine the relationship between transformational leadership and organizational performance by mediating the strategic orientations of entrepreneurship and market orientation, from the perspective of senior executives of small & medium enterprises In the food industry of Kerman Province in the first six months of ۲۰۱۷. The data gathering tool was questionnaire & data analysis was done by using LISREL and PLS softwares. The results show that transformational leadership has significant effect on both market and entrepreneurial tendencies; but evidence suggests a lack of support for the mediating role of market orientation in the relationship between transformational leadership & marketing capabilities; and confirming the indirect impact of transformational leadership on developing marketing capabilities & performance improvement merely through the entrepreneurship orientation in our studied businesses.</p> |

Cite this article:

Iman Hakimi

DOI:

رهبری تحول‌گرا و توسعه قابلیت‌های بازاریابی: تبیین نقش میانجی جهت‌گیری‌های استراتژیک بازارگرایی و

کارآفرینی

ایمان حکیمی*

چکیده

جهت‌گیری‌های استراتژیک، به عنوان ترکیبی از منابع، الگوهای رفتاری و جایگاه ارزشی یک شرکت در بازار در راستای ارائه محصولات و خدمات متناسب با بازار در نظر گرفته می‌شود. از سوی دیگر، لازمه تغییر و تحولات مستمر سازمانی در محیط‌های پویا و در حال تغییر امروز، وجود رهبران تحول‌آفرین است. به دلیل توجه فزاینده به عامل رهبری در ایجاد تحولات و عملکرد سازمانی در سطح دنیا در این تحقیق سعی بر آن شده است که رابطه بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد سازمانی با میانجی‌گری جهت‌گیری‌های استراتژیک گرایش به کارآفرینی و بازارگرایی، از دیدگاه مدیران ارشد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت غذایی استان کرمان در شش ماهه اول سال ۱۳۹۶ مورد بررسی قرار گیرد. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه و روش تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای لیزرل و پی. ال. اس می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد رهبری تحول‌گرا بر هر دو سازه بازارگرایی و گرایش به کارآفرینی تأثیر معناداری داشته است؛ اما شواهد حاکی از عدم تأیید نقش میانجی بازارگرایی در ارتباط بین رهبری تحولی و قابلیت‌های بازاریابی و تأیید تأثیر غیر مستقیم رهبری تحول‌گرا بر توسعه قابلیت‌های بازاریابی و بهبود عملکرد صرفاً از طریق گرایش به کارآفرینی در کسب‌وکارهای مورد مطالعه است.

کلیدواژه‌ها:

رهبری تحول‌گرا، گرایش به کارآفرینی، بازارگرایی، قابلیت‌های بازاریابی، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۸/۲۸

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۱۰/۲۸

مقدمه

به زعم لامپکین و دس (۱۹۹۶)، گرایش کارآفرینانه نوعی جهت‌گیری استراتژیک و سبک تصمیم‌گیری است که سازمان‌ها را در برابر تغییرات سریع، هوشیار نگه می‌دارد و آنها را از روندهای آتی آگاه ساخته و به‌وسیله متمرکز نگهداشتن تصمیم‌گیرندگان بر تغییرات صنعت و تقاضای مشتریان، به شرکت‌ها در جهت شناسایی فرصت‌ها و راه‌اندازی فعالیت‌های اقتصادی جدید، کمک می‌کند (لامپکین و همکاران، ۲۰۰۹). از طرفی، بازارگرایی به ویژه برای شرکت‌های کارآفرین و سرمایه‌گذاری‌های جدید بسیار حائز اهمیت است، زیرا آنها را در زمینه یادگیری، انطباق با محیط، واکنش سریع به فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی توانمند می‌سازد (جو و همکاران، ۲۰۱۰). اما انطباق با جهت‌گیری‌های استراتژیک با موانعی همراه است؛ توماسکاو (۲۰۰۹) با اشاره به اینکه بسیاری از این موانع ناشی از محیط داخلی شرکت است، نشان می‌دهد که مهمترین مانع داخلی نگرش مدیریت ارشد؛ دانش، شخصیت، تجربیات، ریسک‌پذیری، مسئولیت‌پذیری و مهارت‌های او می‌باشد. رهبران تحول‌آفرین در سازمان بانیان تغییر و تحول هستند و طبعاً باعث ایجاد خلاقیت و نوآوری، افزایش عملکرد و

* استادیار، گروه مدیریت بازرگانی و مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (نویسنده مسئول). ایمیل: hakimi_iman@pnu.ac.ir. تلفن

همراه: ۰۹۱۳۳۹۳۲۹۸۹

ایجاد رفتارهای کارآفرینانه در سازمان می‌گردند (موقرزاده و همکاران، ۱۳۹۵). در اغلب مطالعات بازاریابی، جهت‌گیری‌های استراتژیک مهم‌ترین پیش‌آیندی است که به‌طور مستقیم بر توسعه قابلیت‌های بازاریابی تأثیر گذار بوده است (ویراوردنا و آرون، ۲۰۰۴؛ تان و اسمارنیوز، ۲۰۰۷؛ قرشی و همکاران، ۲۰۱۰). قابلیت‌های بازاریابی شامل کسب دانش از رقبا و مشتریان، مهارت در بخش‌بندی و نفوذ در بازار، در تبلیغات و قیمت‌گذاری، و در یکپارچه‌سازی فعالیت‌های بازاریابی است (سانگ، بندتو و نیسون، ۲۰۰۷). تان و اسمارنیوز (۲۰۰۵) دریافتند که رهبری نقطه‌شروعی برای هدایت جهت‌گیری سازمانی است. تمایل شرکت به سمت یک جهت‌گیری خاص در کسب و کار وابسته به رهبری است. تان (۲۰۰۷) با بررسی شماری از سبک‌های رهبری دریافت که سبک رهبری تحول‌گرا از اثربخشی بالاتری نسبت به سایر سبک‌ها برخوردار است. تحقیقات گسترده‌ای در خصوص جهت‌گیریهای استراتژیک و تأثیر آنها بر قابلیت‌های بازاریابی صورت گرفته است اما بررسی سبک و خصیصه‌های رهبری در این رابطه همچنان بعنوان یک خلأ پژوهشی وجود دارد. با توجه به شکاف تحقیقاتی مذکور، این پژوهش به دنبال بررسی چگونگی تأثیر رهبری تحول‌گرا از طریق جهت‌گیری‌های استراتژیک مذکور بر قابلیت‌های بازاریابی و در نهایت بر عملکرد کسب و کار از دیدگاه مدیران ارشد شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در زمینه صنایع غذایی استان کرمان است. در ادامه مبانی نظری تحقیق و توسعه فرضیه‌ها ارائه شده است.

۱. مبانی نظری و پیشینه تجربی تحقیق

دی (۱۹۹۴) قابلیت بازاریابی را به عنوان قابلیت یک شرکت به استفاده از دانش، فن‌آوری و منابع خود برای برآوردن نیازهای بازار یا مشتریان خود در نظر گرفته است. یک شرکت هنگامی که بتواند دانش و مهارت‌های کارکنان را با منابع موجود ترکیب نماید، می‌تواند قابلیت‌های بازاریابی خود را توسعه دهد (سانگ، بندتو و نیسون، ۲۰۰۷). در ادبیات بازاریابی جهت‌گیری‌های استراتژیک از جمله متغیرهای مهمی هستند که تأثیر مستقیمی بر توسعه قابلیت‌های بازاریابی دارند. تنها یک پژوهش (تان، ۲۰۰۷) در خصوص بررسی نقش میانجی جهت‌گیری‌های استراتژیک میان خصیصه‌های مدیریت و اندیشه‌های رهبری و قابلیت‌های بازاریابی صورت گرفته است که به بررسی نقش و تأثیر مدیریت و رهبری بر جهت‌گیری‌های استراتژیک و قابلیت‌های بازاریابی پرداخته است. بررسی نتایج تحقیقات راولد و روهمن (۲۰۰۹) و برتون و پیچی (۲۰۰۹) نیز نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا تأثیر معنادار و مثبت قوی‌تری بر اثربخشی نسبت به سایر سبک‌های رهبری دارد. در اینجا لازم است اشاره‌ای به مباحث نظری پیرامون تک‌تک متغیرهای مؤثر بر توسعه قابلیت‌های بازاریابی مورد بحث در این پژوهش گردد.

۱.۱. رهبری تحول‌گرا^۱

ویژگی اصلی نظریه رهبری تحولی این است که پیروان خود را به انجام تعهدات فراتر از انتظار بر می‌انگیزاند (قهرمانی و همکاران، ۱۳۹۰). این نوع رهبری هنگامی صورت می‌گیرد که رهبران بتوانند آگاهی و مقبولیت را در اهداف و مأموریت‌های گروه ایجاد کنند (کریشنان، ۲۰۰۴)، پیروان را برانگیزانند تا منافع شخصی خود را در راستای منافع جمعی قرار دهند (ریاض و همکاران، ۲۰۱۱) و همچنین رهبران و پیروان، همدیگر را به سطح بالاتری از انگیزه و اخلاق سوق دهند (گیونز، ۲۰۰۸). چهار نوع رفتار اساسی رهبری تحول‌گرا از نقطه نظر آوولیو و باس (۲۰۰۲) عبارتند از: ۱. تأثیر مطلوب^۲ (کارزمایی) که در آن

رهبران به صورت الگوهایی در می‌آیند که از سوی پیروان تحسین شده و سرمشق دیگران قرار می‌گیرند؛^۲ نگیزش الهام‌بخش^۳ از طریق معنابخشی و ایجاد چالش در شغل پیروان و خلق تصویری جذاب از وضعیت آتی سازمان برای آن‌ها؛^۳ تحریک عقلایی^۴ پیروان در جهت ایجاد تلاش‌های بدعت‌آمیز و خلاقانه؛ و^۴ ملاحظه فرد به فرد^۵ به معنای درک نیازها، خواسته‌ها، تشخیص تفاوت‌های فردی، واگذاری وظایف و نظارت غیرمستقیم بر پیروان و هدایت مریی‌گونه آن‌ها.

۲.۱. بازارگرایی

بازارگرایی به عنوان رویکردی فلسفی در بازاریابی نه تنها مشتریان، بلکه رقبا و بسیاری از عوامل موثر بر نیازها و ترجیحات مشتریان را مورد توجه قرار می‌دهد (هلفرت و همکاران، ۲۰۰۲). این رویکرد از نقطه نظر فرهنگ سازمانی، بر اغلب رفتارهای ضروری جهت ایجاد کارایی و اثربخشی تأکید دارد و از طریق ایجاد فهمی روشن از مشتریان، سازمان‌ها و محیط کسب و کار، امکان کسب ارزش تجاری را برای بنگاه فراهم می‌آورد (باقری و اصغری، ۱۳۹۲). از نقطه نظر نارور و اسلاتر (۱۹۹۰)، بازارگرایی به عنوان یک فرهنگ سازمانی که شامل سه مولفه رفتاری مشتری‌مداری، رقیب‌مداری، و هماهنگی متقابل کارکردی می‌باشد مطرح شده است.

۳.۱. گرایش به کارآفرینی

گرایش به کارآفرینی را می‌توان به عنوان ماهیت تفکر، رفتار و فرآیندهای تصمیم‌گیری در راستای خلق استراتژی، موقعیت رقابتی و فلسفه مدیریت شرکت تعریف نمود (هیوژ و همکاران^۱، ۲۰۱۵)؛ لذا گرایش به کارآفرینی تمایلات کارآفرینانه شرکت را پوشش می‌دهد (کروس و همکاران، ۲۰۱۷). گرایش به کارآفرینی به عنوان یک شایستگی کلیدی بنگاه‌های کارآفرین شناخته می‌شود، زیرا این سازه به عنوان یک الزام برای توانمندی شرکت‌ها در راستای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های ارزش‌آفرین در نظر گرفته می‌شود (بونکن و همکاران^۲، ۲۰۱۶). از این رو، در حالی که بازارگرایی بر مشتری و هوش رقابتی تأکید دارد، کارآفرینی تا حد زیادی برگرفته از فرصت‌های بکر بازار است (نامن و اسلوین، ۱۹۹۳). بر اساس مدل کارآفرینی رفتار- شرکت (نامن و اسلوین، ۱۹۹۳)، کارآفرینی رفتاری است که بر اساس آن شرکت تمایلش را به نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک خود به نمایش می‌گذارد (بیکر و سینکولا، ۱۹۹۹).

۴.۱. عملکرد کسب و کار

عملکرد، یک سازه چند بعدی، شامل حیطه‌های مالی، عملیاتی و عملکرد مرتبط با مشتری است. بعلاوه بطور کلی سنجش این ابعاد به دو شیوه عینی و ذهنی طبقه‌بندی شده است. شاخص‌های "عینی" برای مثال شامل میزان سودآوری و مقایسه آن با عملکرد رقبا در صنعت است (کومبز، کروک و شوک، ۲۰۰۵). سنجه‌های ذهنی نیز مشابه سنجه‌های عینی هستند، اما در عوض؛ درک مخاطب (معمولاً یک مدیر عامل)، و یا رضایت او از عملکرد سازمان در

^۱ - Hughes et al

^۲ - Bouncken et al

مقایسه با رقبا مورد بررسی قرار می‌گیرد (دس و رایبسون، ۱۹۸۴). مطالعات نشان می‌دهد که سنج‌های عینی و ذهنی همبستگی بالایی با یکدیگر دارند (مورفی و کالووی، ۲۰۰۴)، هر چند که باید آن‌ها را به عنوان سازه‌هایی مجزا در نظر گرفت.

ادبیات تجربی پیرامون عوامل مؤثر بر توسعه قابلیت‌های بازاریابی در جدول ۱ به نمایش درآمده است. لازم به ذکر است که رهبری تحول‌گرا در اینجا به عنوان یک متغیر برون‌زا برای اولین بار وارد مدل قابلیت‌های بازاریابی شده است.

جدول (۱). جهت روابط علمی بین متغیرهای مؤثر بر توسعه قابلیت‌های بازاریابی در پژوهش‌های گذشته

| پژوهشگران | جهت رابطه علمی |
|--|---------------------------------------|
| تان و اسمارنیوز (۲۰۰۷؛ ۲۰۰۵)؛ نارور و اسلاتر (۱۹۹۰)؛ مریلیس و همکاران (۲۰۱۱)؛ جین و همکاران (۲۰۱۳) | بازارگرایی → سبک مدیریت |
| تان و اسمارنیوز (۲۰۰۷؛ ۲۰۰۵)؛ نارور و اسلاتر (۱۹۹۰)؛ مریلیس و همکاران (۲۰۱۱)؛ استفان و ماری (۲۰۱۴) | گرایش به کارآفرینی → سبک مدیریت |
| باسیل (۲۰۱۲) | گرایش به کارآفرینی → تخصیص‌های مدیریت |
| لیانو، چی و چوانگ (۲۰۰۹) | بازارگرایی → رهبری تحول‌گرا |
| باتاچاریا و جی‌ها (۲۰۱۵) | گرایش به کارآفرینی → رهبری تحول‌گرا |
| تان و اسمارنیوز (۲۰۰۷)؛ ژو و همکاران (۲۰۰۵)؛ حلیم (۲۰۱۴)؛ هاتا (۲۰۱۵) | قابلیت بازاریابی → گرایش به کارآفرینی |
| تان و اسمارنیوز (۲۰۰۷)؛ قرشی و همکاران (۲۰۱۰)؛ حلیم (۲۰۱۴)؛ هاتا (۲۰۱۵)؛ کایاباسی و ام‌توا (۲۰۱۶) | قابلیت بازاریابی → بازارگرایی |
| قرشی و همکاران (۲۰۱۰)؛ مریلیس و همکاران (۲۰۱۱)؛ حلیم (۲۰۱۴)؛ وورهیس و همکاران (۲۰۰۹) | عملکرد → قابلیت بازاریابی |

۵.۱. قابلیت بازاریابی

دی (۱۹۹۴) قابلیت بازاریابی را به عنوان قابلیت یک شرکت به استفاده از دانش، فن‌آوری و منابع خود برای برآوردن نیازهای بازار یا مشتریان در نظر گرفته است. وورهیس و همکاران (۲۰۰۹) قابلیت‌های بازاریابی را به دو دسته تخصصی و معماری تقسیم‌بندی نمودند. قابلیت‌های بازاریابی تخصصی شامل فعالیت‌های بازاریابی خاصی همچون (ارتباطات بازاریابی، فروش شخصی، قیمت‌گذاری، توسعه محصول، تحقیقات بازاریابی و ...) می‌شود؛ در حالی که قابلیت‌های معماری در برگیرنده مکانیزم برنامه‌ریزی و هماهنگی به منظور تضمین استفاده مؤثر از این فعالیت‌های بازاریابی در سطح برنامه است (ورهیس و همکاران، ۲۰۰۹).

علاوه بر این طبقه‌بندی وسیع، سایر تحقیقات قابلیت‌های خاص مرتبط با فرآیند بازاریابی فردی من جمله قابلیت‌های نظارت بر بازار، قابلیت‌های رابطه‌ای، قابلیت‌های مدیریت نام تجاری و قابلیت‌های نوآوری را مورد بررسی قرار داده‌اند (دی، ۱۹۹۴؛ مورگان و همکاران، ۲۰۰۹). یافته‌ها نشان‌دهنده تأثیر مثبت قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد و مؤید نقش قابل توجه قابلیت‌های بازاریابی در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است.

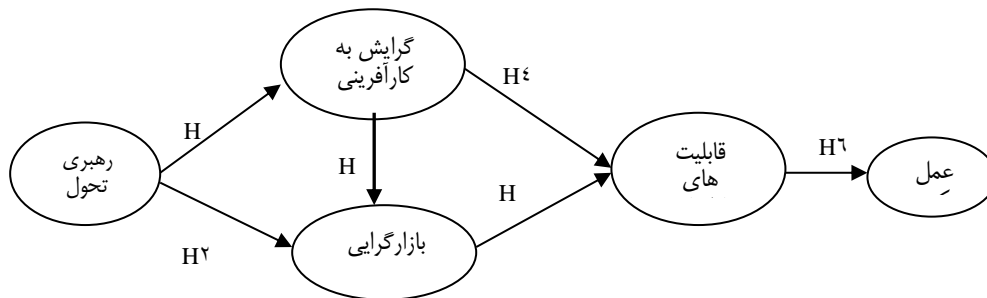
۶.۱. گرایش کارآفرینانه و بازارگرایی

رابطه میان کارآفرینی و بازارگرایی هم به صورت نظری و هم به صورت عملی در دو دهه گذشته آزموده شده است. مطابق با این تحقیقات، کارآفرینی و بازارگرایی مکمل یکدیگرند؛ به طوری که کارآفرینی برای دستیابی به اهداف فعالیت‌های نوآورانه در بازار و رسیدن به موفقیت به بازارگرایی نیاز دارد، اما آنها از نظر فلسفی با یکدیگر تفاوت دارند (مایلز و آرنولد، ۱۹۹۱). برخی از نویسندگان، گرایش به کارآفرینی را به عنوان مقدمه‌ای که موجب هدایت شرکت‌ها به سمت مشتری‌مداری و یا بازارگرایی می‌شود، معرفی کرده‌اند (مورس و همکاران، ۲۰۰۷)، دیگران کارآفرینی را به عنوان یک میانجی یا تعدیل‌کننده‌ای میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار در نظر گرفته‌اند (لی و همکاران، ۲۰۰۸). دیدگاه مبتنی بر منابع، هر دو بازارگرایی و کارآفرینی‌مداری را به عنوان قابلیت‌های سازمانی که با هم در ایجاد مزیت رقابتی نقش دارند، در نظر می‌گیرد (هالت و کچن، ۲۰۰۱). بنابر این، ادعای تقدم کارآفرینی بر بازارگرایی مورد تأیید بسیاری از محققان است به طوری که پیشنهاد می‌شود، پیگیری استراتژی بازار یابی زمانی مورد حمایت قرار می‌گیرد که مدیریت، گرایش کارآفرینانه را بپذیرد (کنزالز بنیتو و همکاران، ۲۰۰۹).

۷.۱. قابلیت بازار یابی و عملکرد

در انتها بایستی متذکر شد که شرکت‌ها، نیازمند جمع‌آوری اطلاعات بازار، بهبود فناوری‌های بازار یابی، ارتقاء مهارت‌های بازار یابی و افزایش قابلیت‌های مدیریتی در راستای افزایش انطباق‌پذیری خود با چالش‌های جدید بازار می‌باشند (خان، ۲۰۱۷). این قابلیت‌های بازار یابی عوامل حیاتی هستند که می‌توانند زمینه دستیابی شرکت به عملکرد برتر را فراهم سازند (مریلیس و همکاران، ۲۰۱۱؛ حلیم، ۲۰۱۴). از این رو با توجه به پیچیدگی و پویایی عوامل محیطی و افزایش رقابت میان کسب‌وکارهای فعال در صنایع غذایی، نقش رهبری تحول‌گرا بعنوان تأثیرگذارترین سبک مدیریت بر توسعه قابلیت‌های بازار یابی در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است. سایر مطالعات به نحوی از انحاء ارتباط میان متغیرهای این تحقیق را مورد بررسی قرار داده‌اند که در جدول ۱ به برخی از آنها اشاره شده است. بر این اساس، فرضیه‌های پژوهش با فرض ثابت بودن سایر شرایط عبارتند از:

- فرضیه ۱) رهبری تحول‌گرا با کارآفرینی در صنایع غذایی رابطه معناداری دارد.
 - فرضیه ۲) رهبری تحول‌گرا با بازارگرایی در صنایع غذایی رابطه معناداری دارد.
 - فرضیه ۳) گرایش کارآفرینی با بازارگرایی در صنایع غذایی رابطه معناداری دارد.
 - فرضیه ۴) کارآفرینی با قابلیت بازار یابی در صنایع غذایی رابطه معناداری دارد.
 - فرضیه ۵) بازارگرایی با قابلیت بازار یابی در صنایع غذایی رابطه معناداری دارد.
 - فرضیه ۶) قابلیت بازار یابی با عملکرد کسب و کار در صنایع غذایی رابطه معناداری دارد.
- با توجه به مبانی نظری تحقیق، مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ به نمایش درآمده است.



شکل (۱). مدل مفهومی اولیه پژوهش

۲. روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و به شیوه توصیفی پیمایشی صورت گرفته و از نوع همبستگی علی است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران ارشد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنایع غذایی واقع در شهرک‌های صنعتی سراسر استان کرمان تشکیل می‌دهند. لذا برای انتخاب اعضای نمونه، از شیوه نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای استفاده گردید. با توجه به این‌که در این تحقیق از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است، حجم نمونه را می‌توان بر اساس تعداد متغیرها به شکل زیر محاسبه نمود (هومن، ۱۳۹۵، ص ۱۸۰):

$$(۱۰ \text{ الي } ۱۵) \times \text{تعداد متغیرها} = \text{حجم نمونه}$$

با توجه به اینکه سازه رهبری تحول‌گرا از چهار شاخص و همچنین متغیرهای بازارگرایی و گرایش به کارآفرینی هر کدام از سه شاخص و متغیر قابلیت‌های بازارگرایی نیز از دو شاخص مجزا تشکیل شده است، لذا تعداد کل متغیرهای تحقیق در رابطه فوق عدد ۱۳ می‌باشد. در نتیجه حجم نمونه تحقیق حاضر، عددی بین ۱۳۰ و ۱۹۵ می‌باشد. اما به منظور اطمینان بیشتر، بیش از ۳۰۰ پرسشنامه تهیه و اکثراً به شیوه حضوری و برخی از طریق ایمیل به اعضای نمونه ارسال گردید که از بین آنها، تعداد ۲۰۰ پرسشنامه بطور کامل بازگشت داده شد و در تحلیل آماری وارد نرم افزار اس. پی. اس. گردید.

اعتبار پرسشنامه به دو شیوه صوری و عاملی مورد بررسی قرار گرفت. نظرسنجی از ۲۴ نفر از اساتید دانشگاه‌های مختلف با روش دلفی حاکی از سطح نسبتاً مطلوب (بالتر از ۰/۶) مقادیر ضریب هم‌انگهی کندال و تأیید اعتبار صوری پرسشنامه است. اعتبار عاملی پرسشنامه نیز از طریق مقدار بار عاملی به دست آمده از تک تک شاخص‌ها در مدل معادله ساختاری پژوهش با استفاده از نرم‌افزار لیزرل (نسخه ۸،۵) و پی. ال. اس (نسخه ۲) محاسبه گردید. همچنین نتایج آزمون آلفای کرونباخ در جدول ۲ به نمایش در آمده است. نتایج این جدول، حاکی از پایایی مناسب سنجه‌های مربوط به متغیرهای اصلی پژوهش است.

جدول (۲). نتایج آزمون آلفای کرونباخ مربوط به داده‌های بررسی پیمایشی

| متغیرهای اصلی پژوهش | آلفای کرونباخ |
|---------------------|---------------|
| کل پرسشنامه | ۰/۹۰۱ |
| رهبری تحول‌گرا | ۰/۸۴۲ |
| گرایش به کارآفرینی | ۰/۷۱۲ |
| بازارگرایی | ۰/۷۷۹ |
| قابلیت بازاریابی | ۰/۹۰۴ |
| عملکرد | ۰/۷۵۸ |

شاخص‌های نیکویی برازش، بیانگر برازش قابل قبول مدل ساختاری پژوهش است. این مقادیر برای تمامی متغیرهای پژوهش در جدول ۳ به نمایش درآمده‌اند.

جدول (۳). شاخص‌های برازش سازه‌های پژوهش

| متغیرهای پژوهش | AVE | پایایی ترکیبی (CR) |
|--------------------|-------|--------------------|
| رهبری تحول‌گرا | ۰/۵۵۹ | ۰/۸۸۵ |
| گرایش به کارآفرینی | ۰/۶۲۸ | ۰/۸۳۰ |
| قابلیت بازاریابی | ۰/۵۸۰ | ۰/۹۳۰ |
| عملکرد | ۰/۵۵۰ | ۰/۸۴۰ |

۳. یافته‌ها

داده‌ها و اطلاعات تفصیلی مرتبط با خصوصیات جمعیت شناختی پاسخگویان در این مطالعه پیمایشی به شرح جدول ذیل (شماره ۴) می‌باشد.

جدول (۴). اطلاعات توصیفی پاسخگویان

| رده سنی | | | | جنسیت | |
|--------------|---------------|-----------|------------|------------|---------|
| بالای ۴۶ | ۴۱-۴۵ | ۳۵-۴۰ | کمتر از ۳۵ | زن | مرد |
| ۱۸ نفر | ۲۴ نفر | ۴۹ نفر | ۱۰۹ نفر | ۶۰ نفر | ۱۴۰ نفر |
| تحصیلات | | | | | |
| دکتری | کارشناسی ارشد | کارشناسی | کاردانی | دیپلم | |
| ۱۱ نفر | ۶۳ نفر | ۹۸ نفر | ۱۰ نفر | ۱۸ نفر | |
| سابقه کاری | | | | | |
| بالای ۲۰ سال | | ۱۰-۲۰ سال | | زیر ۱۰ سال | |
| ۲۳ نفر | | ۸۷ نفر | | ۹۰ نفر | |

همچنین میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش در جدول ۵ به نمایش درآمده است. همان‌طور که مشاهده می‌گردد، به ترتیب میانگین و انحراف معیار متغیرهای رهبری تحول‌گرا و بازارگرایی از بیشترین مقدار برخوردار است.

جدول (۵). میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

| متغیرهای پژوهش | میانگین | انحراف معیار |
|--------------------|---------|--------------|
| رهبری تحول‌گرا | ۳/۶۰ | ۰/۷۶ |
| بازارگرایی | ۳/۶۵ | ۰/۷۲ |
| گرایش به کارآفرینی | ۳/۴۲ | ۰/۷۶ |
| قابلیت بازاریابی | ۳/۵۴ | ۰/۷۱ |
| عملکرد | ۳/۴۵ | ۰/۶۰ |

۳.۱. آزمون فرضیه‌ها و مدل پژوهش

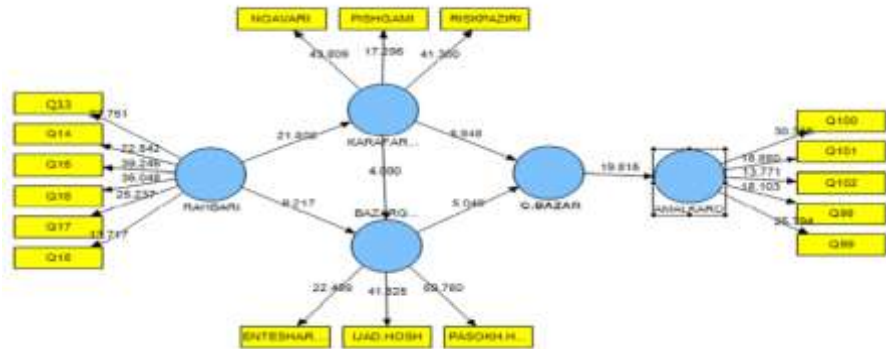
قبل از آزمون فرضیه‌های پژوهش، لازم است اشاره‌ای به همبستگی بین متغیرها شود. جدول ۶ همبستگی بین متغیرهای پژوهش را نمایش می‌دهد. در این میان، رهبری تحول‌گرا و گرایش کارآفرینی از بیشترین همبستگی برخوردارند. در ضمن همبستگی میان جهت‌گیری‌های استراتژیک با متغیر قابلیت بازاریابی قوی‌تر از همبستگی آنان با متغیر عملکرد است که نشان می‌دهد متغیر قابلیت بازاریابی متغیر میانه‌ای مناسبی در این مدل است.

جدول (۶). آزمون ضریب همبستگی کلیه متغیرهای پژوهش

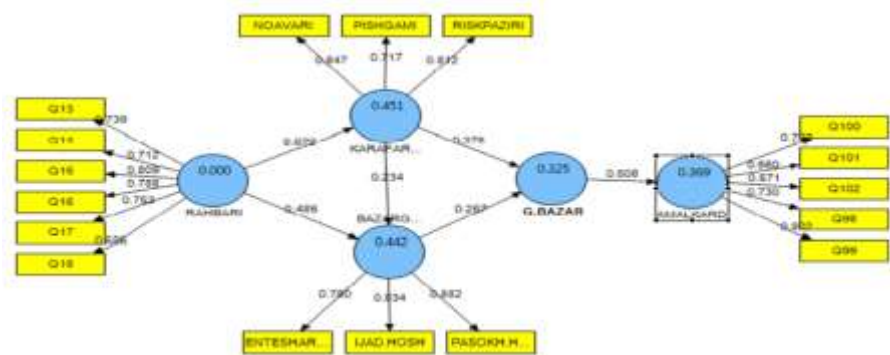
| | عملکرد | قابلیت بازاریابی | گرایش به کارآفرینی | بازارگرایی | رهبری تحول‌گرا |
|--------------------|---------|------------------|--------------------|------------|----------------|
| رهبری تحول‌گرا | ۰/۳۷۰** | ۰/۴۷۰** | ۰/۶۷۷** | ۰/۶۵۰** | ۱ |
| بازارگرایی | ۰/۳۶۵** | ۰/۴۰** | ۰/۵۶۰** | ۱ | -- |
| گرایش به کارآفرینی | ۰/۴۲۰** | ۰/۵۲۵** | ۱ | -- | -- |
| قابلیت بازاریابی | ۰/۶۰۸** | ۱ | -- | -- | -- |

** ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۱ (دو طرفه) معنادار است.

در ادامه روابط علی حاکم بر مدل مفهومی پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری از طریق نرم افزار پی. ال. اس به نمایش درآمده است. در شکل دو، ضرائب معناداری و تخمین استاندارد روابط علی بین کلیه متغیرهای تحقیق و در شکل شماره سه نیز، مدل نهائی ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد به نمایش درآمده است.



شکل (۲). مدل مفهومی پژوهش پس از ایجاد روابط اصلاحی در حالت معناداری



{(NNFI) = ۰,۹۴, (CFI) = ۰,۹۵, (GFI) = ۰,۸۰, (AGFI) = ۰,۷۷ }

شکل (۳). مدل ساختاری نهایی پژوهش در حالت تخمین استاندارد

همان‌طور که مدل معادلات ساختاری پژوهش (شکل ۲) نشان می‌دهد مقدار ضریب تخمین استاندارد در اکثر روابط علی در سطح نسبتاً بالایی است. برای بررسی میزان تأثیر مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته لازم است تا اثرات کل، مستقیم و غیر مستقیم برای متغیرهای درون‌زای مدل در مدل ساختاری ارائه گردد. نتایج این بررسی‌ها برای مدل پژوهش در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول (۷). نتایج تأثیر مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای پژوهش

| ردیف | متغیر وابسته | متغیر مستقل | تأثیر | |
|------|--------------------|------------------|--------|------------|
| | | | مستقیم | غیر مستقیم |
| ۱ | گرایش به کارآفرینی | رهبری تحول‌گرا | ۰/۶۷۲ | - |
| ۲ | بازارگرایی | | ۰/۶۴۲ | ۰/۱۰۷ |
| ۳ | قابلیت بازاریابی | | ۰/۴۲۴ | ۰/۴۲۴ |
| ۴ | عملکرد | قابلیت بازاریابی | ۰/۲۰۸ | ۰/۲۰۸ |
| ۵ | بازارگرایی | | ۰/۲۳۵ | - |
| ۶ | قابلیت بازاریابی | | ۰/۴۳۸ | ۰/۰۶۲ |

| | | | | | |
|-------|-------|-------|------------------|------------------|----|
| ۰/۲۶۶ | ۰/۲۶۶ | - | گرایش کارآفرینی | عملکرد | ۷ |
| ۰/۲۶۷ | - | ۰/۲۶۷ | بازارگرایی | قابلیت بازاریابی | ۸ |
| ۰/۱۶۲ | ۰/۱۶۲ | - | | عملکرد | ۹ |
| ۰/۶۰۸ | - | ۰/۶۰۸ | قابلیت بازاریابی | عملکرد | ۱۰ |

در تحلیل‌های مدیریتی، روابط معنادار با شدت اثر نزدیک به ۰/۴، معنادار تلقی می‌شوند. لذا از ۶ رابطه علی تأیید شده مورد اشاره در فرضیه‌های این پژوهش، تنها دو رابطه علی غیر معنادار در این پژوهش قابل مشاهده است و از لحاظ استنباط مدیریتی رد می‌شود. نتایج آماره t برای آزمون معناداری رابطه علی بین متغیرهای پژوهش، همراه با ضریب مسیر مربوطه در جدول ۸ به نمایش درآمده اند.

جدول (۸). نتایج نهایی آزمون فرضیه‌های پژوهش با رویکرد مدیریتی

| شماره فرضیه | ادعای فرضیه های پژوهش | نوع رابطه | ضریب مسیر | آماره t | نتیجه |
|-------------|---------------------------------------|-----------|-----------|---------|-----------|
| ۱ | بازارگرایی → رهبری تحول‌گرا | مثبت | ۰/۴۸۵ | ۹/۲۱۷ | تأیید |
| ۲ | گرایش به کارآفرینی → رهبری تحول‌گرا | مثبت | ۰/۶۷۲ | ۲۱/۸۰۲ | تأیید |
| ۵ | بازارگرایی → گرایش به کارآفرینی | مثبت | ۰/۲۳۵ | ۴/۰۹۰ | عدم تأیید |
| ۸ | قابلیت بازاریابی → گرایش به کارآفرینی | مثبت | ۰/۳۷۶ | ۶/۹۴۸ | تأیید |
| ۹ | قابلیت بازاریابی → بازارگرایی | مثبت | ۰/۲۶۷ | ۵/۰۴۹ | عدم تأیید |
| ۱۲ | عملکرد → قابلیت بازاریابی | مثبت | ۰/۶۰۸ | ۱۹/۸۱۶ | تأیید |

بحث و نتیجه‌گیری

بر طبق یافته‌های این پژوهش، رهبری تحول‌گرا تأثیر معنادار قابل قبولی بر بازارگرایی (با شدت اثر ۰/۴۸۵) و تأثیر مستقیم نسبتاً بالایی بر گرایش به کارآفرینی (با شدت اثر ۰/۶۷۲) بر جای گذاشته است. به عبارتی رهبری تحول‌گرا بر تمامی جهت‌گیری‌های استراتژیک بطور مستقیم (تأیید فرضیه‌های اول و دوم) تأثیر گذار بوده است. علارغم این مسأله، شواهد حاکی از تأثیر غیر مستقیم رهبری تحول‌گرا بر بازارگرایی از طریق گرایش به کارآفرینی (با شدت تأثیر ۰/۶۴۲) است. در این رابطه، مطالعات انگشت‌شماری وجود دارند که تنها به بررسی ارتباط بین خصیصه‌های رهبری (و نه سبک رهبری تحول‌گرا) با کارآفرینی پرداخته‌اند (به عنوان مثال؛ مریلیس و همکاران، ۲۰۱۱؛ باسیل، ۲۰۱۲؛ استفان و ماری، ۲۰۱۴). اما پژوهش‌های متعددی در زمینه ارتباط بین بازارگرایی یا گرایش به کارآفرینی صورت گرفته است (لانگ، ۲۰۱۳؛ نور، ۲۰۱۴) که اثبات می‌نماید کارآفرینی و یا بازارگرایی با یکدیگر همبستگی مثبت دارند. در فرضیه چهارم، گرایش به کارآفرینی (با شدت اثر ۰/۳۷۶) بطور مستقیم با قابلیت بازاریابی رابطه مثبت دارد. در این راستا، پژوهش‌های حلیم (۲۰۱۴) و هاتا (۲۰۱۵) نیز حاکی از تأیید تأثیر کارآفرینی بر قابلیت‌های بازاریابی است. در فرضیه پنجم، علارغم تأثیر مستقیم معنادار بازارگرایی بر قابلیت بازاریابی (با شدت تأثیر ۰/۲۶۲)؛ اما با توجه به شدت پایین این تأثیر؛ رابطه مذکور از نقطه نظر مدیریتی معنادار تلقی نمی‌گردد که این نتیجه همسو با مطالعه حلیم (۲۰۱۴) است. در فرضیه آخر (فرضیه ششم)، قابلیت بازاریابی بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر معنادار نسبتاً بالایی (با شدت اثر ۰/۶۰۸) داشته است. نتیجه این فرضیه همسو

با یافته‌های پژوهشی تمامی تحقیقات صورت گرفته در زمینه قابلیت‌های بازاریابی (به عنوان مثال، انگو و آکاس، ۲۰۱۲؛ حلیم، ۲۰۱۴؛ هاتا، ۲۰۱۵) است. یافته‌های این پژوهش و تمامی پژوهش‌های مرتبط، حاکی از آن است که متغیر قابلیت بازاریابی تأثیر مستقیم بسیاری بر عملکرد کسب و کار دارد. لذا طبق یافته‌های فوق، این گونه می‌توان استدلال نمود که سبک تحول‌گرایانه مدیریت، نقش بسیار مهمی در اتخاذ جهت‌گیری‌های استراتژیک و به نوبه خود توسعه قابلیت‌های بازاریابی و ارتقاء عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط فعال در صنایع غذایی بالاخص شرکت‌های واقع در شهرکهای صنعتی استان کرمان دارد. بعلاوه، این گونه می‌توان استدلال نمود که قابلیت‌های بازاریابی بدون وجود پیکره‌ای از جهت‌گیری‌های استراتژیک اتخاذ شده توسط مدیریت یک کسب و کار، قادر به ایجاد مزیت رقابتی نیستند. به عبارتی توسعه قابلیت‌های بازاریابی بدون اعمال این جهت‌گیری‌ها امری ناشدنی محسوب می‌گردد. در نهایت، نتایج تحلیلی مربوط به بررسی فرضیات این پژوهش بیانگر وجود رابطه علی معناداری بین دو متغیر رهبری تحول‌گرا و قابلیت بازاریابی از مسیر رهبری تحول‌گرا، گرایش به کارآفرینی و قابلیت بازاریابی (با شدت اثر ۰/۴۲۴) می‌باشد.

پیشنهاد‌های پژوهش

با نگاهی دوباره به مدل نهایی پژوهش (شکل ۲) مشاهده می‌شود که ارتباط بین برخی از متغیرها علی‌رغم معناداری، از شدت پایینی برخوردار است. در این موارد معمولاً پژوهشگران این روابط را به دلیل ارتباط ضعیف بین متغیرها نادیده می‌گیرند. بر این اساس، از شش رابطه علی مورد اشاره در جدول شماره ۸، دو رابطه از معناداری بالایی برخوردار نبودند. لذا بر طبق نتایج حاصل از این پژوهش، پیشنهاداتی را می‌توان برای فعالان عرصه بازاریابی و استراتژی در حوزه صنایع غذایی بالاخص مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط استان کرمان مطرح نمود که عبارتند از:

۱. بر طبق نتایج تحلیلی حاصل از مدل معادلات ساختاری پژوهش پیرامون تأثیر گذاری رهبری تحول‌گرا بطور مستقیم بر جهت‌گیری‌های استراتژیک و بطور غیر مستقیم بر قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد کسب و کار، سبک مدیریت و رهبری تحول‌گرایانه از نقش بسیار مهمی در توسعه بازاریابی و گرایش به کارآفرینی برخوردار است. لذا به طور خاص پیشنهاد این پژوهش به مدیران کسب و کارهای فعال در صنایع غذایی آن است که اتخاذ سبک تحول‌گرایانه را در اولویت رویکرد مدیریتی خود مورد ملاحظه قرار دهند.

۲. با توجه به نقش گرایش به کارآفرینی بعنوان حلقه اتصال بین رهبری تحولی، بازاریابی و قابلیت بازاریابی، بهتر است مدیران در جهت‌گیری‌های استراتژیک، نگاه ویژه‌ای به گرایش کارآفرینانه داشته باشند. به عبارتی بازاریابی در صورت عدم کارآفرینی، نقشی ناتمام را بازی خواهد نمود. لذا به مدیران ارشد کسب و کارهای فعال در صنایع غذایی پیشنهاد می‌گردد که به منظور دستیابی به مزیت رقابتی متمایز و دور شدن از اقیانوس قرمز رقابت، عنایت ویژه‌ای به

جهت‌گیری‌های استراتژیک با گرایش به داخل داشته باشند و در کسب‌وکارهای خود گرایش به کارآفرینی، نوآوری و یادگیری‌مداری را مورد توجه قرار دهند.

۳. در نهایت، با توجه به رابطه علی نسبتاً بالای بین قابلیت‌های بازاریابی با عملکرد کسب‌وکار، توجه به قابلیت‌های بازاریابی من جمله قیمت‌گذاری رقابتی، ارائه تبلیغات فراگیر، مدیریت روابط عمومی، مدیریت کانال‌های توزیع، و ... با همین ترتیب ذکر شده (با توجه به یافته‌های تحقیق بر اساس شدت تأثیر گذاری آن‌ها) تأثیر انکار ناپذیری بر عملکرد مالی و عملکرد مبتنی بر بازار شرکت‌های فعال در صنایع غذایی دارد.

در مجموع این پژوهش یک دیدگاه کاملاً جدیدی را ارائه می‌نماید که همانا تأکید بر لزوم توجه به سبک مدیریت و رهبری تحول‌گرایانه و اهمیت نقش آن در اتخاذ جهت‌گیری‌های استراتژیک در راستای توسعه قابلیت‌های بازاریابی، بالاخص در صنعت مواد غذایی می‌باشد. جهت‌گیری‌های استراتژیک، از جمله بازاریابی و گرایش به کارآفرینی، صرفاً در صورتی به مزیت رقابتی تبدیل می‌شوند که یک شرکت بطور موفقیت آمیزی قابلیت‌های مرتبط را که در راستای یک مکانیسم بازار محور عمل می‌کند، توسعه دهد. بر این اساس، در اختیار داشتن قابلیت‌های بازاریابی برای شرکت‌هایی که تمایل به معرفی موفقیت‌آمیز نوآوری‌های محصول و خدمات خود در بازار و دستیابی به سهم قابل توجهی از بازار هستند، فرصتی برای توسعه یک عکس‌العمل برنامه‌ریزی شده است. لذا، توجه به نقش یانجی جهت‌گیری‌های استراتژیک بین رهبری تحول‌گرا و قابلیت‌های بازاریابی، لازمه دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و بهبود عملکرد کسب و کار محسوب می‌شود.

منابع

- باقری، سید محمد و اصغری، فرشته. (۱۳۹۲). بررسی هماهنگی میان استراتژی‌های سطح کسب‌وکار و بازاریابی در چارچوب مراحل چرخه عمر سازمان. مدیریت بازاریابی، ۸(۱۹)، ۱۲۵-۱۰۹.
- قهرمانی، محمد؛ حاجی خواجه‌لو، صالح رشید و ابوچناری، عقیل. (۱۳۹۰). نقش رهبری تحولی در ارتقای دانشگاه به سازمان کارآفرین (مطالعه موردی: دانشگاه شهید بهشتی). فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۴(۱۴)، ۱۸۵-۲۰۴.
- موقرزاده، عاطفه؛ شیخی، ایوب؛ ذاکری‌افشار، وحید و نصرالله‌پور، مجتبی. (۱۳۹۵). تأثیر کارآفرینی اجتماعی بر عملکرد سازمان به واسطه سبک رهبری تحول‌گرای مدیران در سازمان‌های مردم‌نهاد شهرستان کرمان، مدیریت شهری، (۴۳)، ۳۲۴-۳۰۵.
- هومن، حیدر علی (۱۳۹۵). مدل یابی معادلات ساختاری. انتشارات سمت، چاپ هفتم.

- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (۲۰۰۲). Developing Potential across a Full Range of Leadership Cases on Transactional and Transformational Leadership, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (۱۹۹۹). The synergistic effect of market orientation & learning orientation on organizational performance. Journal of the Academy of Marketing Science, ۲۷(۴)، ۴۱۱-۴۲۷.
- Basile, A. (۲۰۱۲). Entrepreneurial orientation in smes: risk-taking to entering international markets. Far East Journal of Psychology and Business, ۷(۲)، ۱-۱۷.

- Bhattacharyya, S. S., & Jha, S. (۲۰۱۵). Study of market orientation intelligence generation & organizational variable: In the context of emerging economy market. *International Journal of Commerce & Management*, ۲۵(۴), ۶۹۹-۷۱۰.
- Bouncken, R. B., Plüschke, B. D., Pesch, R., & Kraus, S. (۲۰۱۶). Entrepreneurial orientation in vertical alliances: joint product innovation & learning from allies. *Review of Managerial Science*, ۱۰(۲), ۳۸۱-۴۰۹.
- Burton, L. J., & Peachey, J. W. (۲۰۰۹). Transactional or transformational? Leadership preferences of Division III athletic administrators. *Journal of Intercollegiate Sport*, ۲(۲), ۲۴۵-۲۵۹.
- Combs, J., Crook, T., & Shook, C. (۲۰۰۵). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. *Research Methodology in Strategy and Management*, ۲, ۲۵۹-۲۸۶.
- Day G.S. (۱۹۹۴). The Capabilities of the Market Driven Organization. *Journal of Marketing*, ۵۸, ۳۷-۵۱.
- Dess, G. & Robinson, Jr. (۱۹۸۴). Measuring organizational performance in the absence of objective measures. *Strategic Management Journal*, ۵, ۲۷۴-۲۸۶.
- Givens, J. (۲۰۰۸). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, ۱(۱), ۴-۲۴.
- Halim (۲۰۱۴). Effect of Market, Learning and Entrepreneurship Orientation on Marketing Capabilities and Marketing Performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, ۸(۱۰), ۳۹۵-۴۰۳.
- Hatta, I. H. (۲۰۱۵). The Effect of Market Orientation, Entrepreneurship towards the Marketing Capability and Performance.
- Helfert, G., Ritter, T. & Walter, A. (۲۰۰۲). Redefining market orientation from a perspective relationship-theoretical consideration and empirical results, *European Journal of Marketing*, ۳۶ (۹-۱۰), ۱۱۱۹-۱۱۳۹.
- Hughes, M., Eggers, F., Kraus, S., & Hughes, P. (۲۰۱۵). The relevance of slack resource availability & networking effectiveness for entrepreneurial orientation. *International Journal of Entrepreneurship & Small Business*, ۲۶(۱), ۱۱۶-۱۳۸.
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. J. (۲۰۰۱). Does market orientation matter?: a test of the relationship between positional advantage & performance. *Strategic management journal*, ۲۲, ۸۹۹-۹۰۶.
- Jain, R., Jain, C., & Jain, P. (۲۰۱۳). Integrated Framework of Antecedents and Effects of Market Orientation: A Qualitative Review. *Management and Labour Studies*, ۳۸(۴), ۴۲۵-۴۴۵.
- Joo, M. Y., Jae, K. M., Seok, H. J., Joo, J. L. (۲۰۱۲). The Effects Entrepreneurship and Market Orientation on Social Performance of Social Enterprise. *International Conference on Economics Marketing and Management*, IPEDR, IACSIT Press, Singapore, ۲۸, ۶۰-۶۵.
- Kayabasi, A., & Mtetwa, T. (۲۰۱۶). Impact of marketing effectiveness and capabilities, and export market orientation on export performance: Evidence from Turkey. *European Business Review*, ۲۸(۵), ۵۳۲-۵۵۹.
- Khan, E.A. (۲۰۱۷). An investigation of marketing capabilities of informal microenterprises: A study of street food vending in Thailand. *International Journal of Sociology and Social Policy*, ۳۷(۳/۴), ۱۸۶-۲۰۲.
- Kraus, S., Halbertstadt, J., Niem, T., Shaw, E., & Syrja, P. (۲۰۱۷). Social entrepreneurship orientation: development of a measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, ۱-۳۴.
- Krishnan, R. (۲۰۰۴). Impact of transformational leadership on followers influence strategies. *The Leadership and Organization Development Journal*, ۲۵(۱), ۵۸-۷۲.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (۲۰۱۱). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, ۷۵, ۱۶-۳۰.
- Laukkanen, T., Nagy, G., Hirvonen, S., Reijonen, H., & Pasanen, M. (۲۰۱۳). The effect of strategic orientations on business performance in SMEs: A multigroup analysis comparing Hungary and Finland. *International Marketing Review*, ۳۰(۶), ۵۱۰-۵۳۵.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., & Liu, Y. (۲۰۰۸). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance. *Journal of Small Business Management*, ۴۶(۱), ۱۱۳-۱۳۳.

- Liaw, Y. J., Chi, N. W., & Chuang, A. (۲۰۰۹). Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor & coworker support. *Journal of Business and Psychology*, ۲۵(۳), ۴۷۷-۴۹۲.
- Long, H. C. (۲۰۱۳). The relationship among learning orientation, market orientation, entrepreneurial orientation, and firm performance of Vietnam marketing communications firms. *Philippine Management Review*, ۲۰.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (۱۹۹۶). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, ۲۱(۱), ۱۳۵-۱۷۲.
- Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., & Schneider, D. R. (۲۰۰۹). Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ۳۳(۱), ۴۷-۶۹.
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S & Lye, A. (۲۰۱۱). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B۲B SME performance, *Industrial Marketing Management*, ۴۰(۳), ۳۶۸-۳۷۵.
- Miles, M.P. & Arnold, D.R. (۱۹۹۱). The relationship between marketing orientation & entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice* ۱۵(۴), ۴۹-۶۵.
- Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., & Vorhies, D. W. (۲۰۰۹). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, ۲۶(۴), ۲۸۴-۲۹۳.
- Morris, M. H., Coombes, S., Schindehutte, M., & Allen, J. (۲۰۰۷). Antecedents & outcomes of entrepreneurial & market orientations in a non-profit context: Theoretical and empirical insights. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, ۱۳(۴), ۱۲-۳۹.
- Murphy, G.B. & Callaway, S.K. (۲۰۰۴). Doing well and happy about it? Explaining variance in entrepreneurs' stated satisfaction with performance. *New England Journal of Entrepreneurship*, ۷(۲), ۱۵-۲۶
- Namen, J. & Slevin, D. (۱۹۹۳). Entrepreneurship & the concept of fit: a model & empirical tests, *Strategic Management Journal*, ۱۴(۲), ۱۳۷-۵۳.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (۱۹۹۰). The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, ۵۴, ۲۰-۳۵.
- Ngo, L. V., & O'Casey, A. (۲۰۱۲). Performance implications of market orientation, marketing resources, and marketing capabilities. *Journal of Marketing Management*, ۲۸(۱-۲), ۱۷۳-۱۸۷.
- Nur, N. (۲۰۱۴). Entrepreneurship Orientation, Market Orientation, Business Strategy, Management Capabilities On Business Performance; Study At Small and Medium Enterprise Printing In Kendari. *International Journal of Business and Management Invention*, ۳(۱۲), ۸-۱۷.
- Qureshi, S., Mian, S. A. & Oswego, S.U.N.Y.(۲۰۱۰). Antecedents and Outcomes of Entrepreneurial Firms Marketing Capabilities: An Empirical investigation of Small Technology Based Firms, *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, ۶(۴), ۲۸-۴۵.
- Riaz, T. Akram, M. & Ijaz, H. (۲۰۱۱). Impact of transformational leadership style on affective employees, commitment: An empirical study of banking sector in Islamabad (Pakistan). *The Journal of Commerce*, ۳(۱), ۴۳- ۵۱.
- Rowold, J., & Rohmann, A. (۲۰۰۹). Relationships between leadership styles and followers' emotional experience and effectiveness in the Voluntary Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, ۳۸(۲), ۲۷۰-۲۸۶.
- Song M., Benedetto, A.D. & Nason., R.W. (۲۰۰۷). Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type. *Journal of the Academy of Marketing Science*, ۳۵, ۱۸-۲۴.
- Stephen, I.A., Mary, O.O. (۲۰۱۴). Antecedents of Business Level Strategies in Nigerian Agro-Based Firms. *Journal of Competitiveness*. ۶(۳), ۶۳-۷۶.
- Tan, C & Smyrnios, K. (۲۰۰۵). Business Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance: Fast ۱۰۰ Versus Top ۵۰۰ Companies, Paper presented at the International Council for Small Business, Washington D.C.

- Tan, C & Smyrnios, K. (۲۰۰۷). Sources of Competitive Advantage For Emerging Fast Growth Small-To-Medium Enterprises, Un Published Ph.D, RMIT University.
- Tomaskova, E. (۲۰۰۹). Internal Barriers Of Market Orientation Application, Economics & Management, ۱۴, ۵۳۵-۵۴۰.
- Vorhies, D. W., Morgan, R. E., & Autry, C. W. (۲۰۰۹). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. Strategic Management Journal, ۳۰(۱۲), ۱۳۱۰-۱۳۳۴.
- Weerawardena, J. & O. Aron (۲۰۰۴). Exploring the Characteristics of the Market- Driven Firms and Antecedents to Sustained Competitive Advantage, Industrial Marketing Management, ۳۳(۵), ۴۱۹ - ۴۲۸.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (۲۰۰۵). The effects of strategic orientations on technology-& market-based break through innovations. Journal of Marketing, ۶۹ (۲), ۴۲-۶۰.