

## ارتباط مدیریت کارآفرینانه، بازرگرایی و عملکرد

سید ابوالفضل ابوالفضلی\*، جمشید سالار\*\*، علی رضائیان\*\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش میانجی بازرگرایی بر ارتباط بین مدیریت کارآفرینانه و عملکرد سازمانی انجام شده است. بدین منظور پرسشنامه‌ای برای سنجش این متغیرها طراحی شد و پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری توسط تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، در میان نمونه‌ای متشکل از ۲۹۲ نفر از مدیران شرکت‌های صنایع شیمیایی توزیع شد. روش پژوهش حاضر، توصیفی پیمایشی از نوع همبستگی است. نتایج حاصل از الگوی این پژوهش نشان داد که مدیریت کارآفرینانه به طور مستقیم، با عملکرد سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارد. همچنین نتایج نشان داد اگر مدیریت کارآفرینانه با بازرگرایی همراه باشد تأثیر آن بر عملکرد بیشتر و پایدارتر خواهد بود؛ بنابراین تأثیر غیرمستقیم مدیریت کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی از تأثیر مستقیم آن بیشتر است. همچنین شرکت‌هایی با درجه کارآفرینی و بازرگرایی بالا از سبک مدیریت کارآفرینانه استفاده می‌نمایند درحالی‌که شرکت‌هایی که درجه کارآفرینی و بازرگرایی پایینی دارند از سبک مدیریت اداری و محافظه‌کارانه استفاده می‌نمایند.

**کلیدواژه‌ها:** عملکرد سازمانی؛ بازرگرایی؛ مدیریت کارآفرینانه.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۹/۰۷ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۳/۱۱/۱۱

\* استادیار، دانشگاه ارومیه (نویسنده مسئول).

E-Mail: s.a.abolfazli@gmail.com

\*\* استادیار، دانشگاه پیام‌نور.

\*\*\* استاد، دانشگاه شهید بهشتی.

## ۱. مقدمه

در سال‌های اخیر شرایط رقابت در محیط جهانی برای شرکت‌ها تغییر یافته است و بازار با تغییرات مستمر، پیچیدگی نقش‌ها (وظایف) و تلاطم محیطی روبروست. دانش، نوآوری و انعطاف‌پذیری به یک منبع مهم برای مزیت رقابتی پایدار تبدیل شده است. به عبارت دیگر مدیریت کارآفرینانه به‌عنوان یک عامل کلیدی برای موفقیت یا بقاء شرکت تبدیل شده است (احمدپور داریانی و موسوی بازرگانی، ۱۳۸۰؛ احمدپور داریانی، ۱۳۸۲).

درحالی‌که شرکت‌های کوچک از مزایای این شرایط استفاده می‌کردند و به خاطر ساختار منعطف و روح کارآفرینانه بسیار موفق بودند ولی شرکت‌های بزرگ به خاطر مکانیکی بودن، بوروکراتیک بودن و داشتن ساختار غیرمنعطف رنج می‌بردند (احمدپور داریانی، ۱۳۸۰). بسیاری از پژوهشگران دانشگاهی روش‌های جدیدی را برای سازمان‌های بزرگ ارائه داده‌اند که همراه با آن ایده‌های بسیاری شکل گرفت، یکی از راه‌حل‌ها برای شرکت‌ها در مواجهه با ساختار بوروکراتیک غیرمنعطف، القاء روش‌های مدیریت کارآفرینانه در ساختارشان است (احمدپور داریانی، ۱۳۷۸؛ کانتیلیون، ۱۹۳۱). امروزه بسیاری از شرکت‌ها به لزوم روش‌های کارآفرینانه پی برده‌اند، در واقع این‌گونه تغییر گرایش در راهبردها، در پاسخ به سه نیازی است که بر شرکت‌ها تحمیل شده است:

۱. افزایش سریع رقبا؛

۲. ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های مدیریت سنتی در شرکت‌ها؛

۳. خروج بهترین نیروهای کار از شرکت‌ها و اقدام آن‌ها به کارآفرینی مستقل.

به‌علاوه امروزه شرکت‌ها در محیط رقابتی بسیار پویایی فعالیت دارند. تغییرات سریع فناوری، کوتاه شدن چرخه حیات محصولات و جهانی شدن بازارها و رقبا از جمله تغییرات مهم دنیای کسب‌وکار است. شرکت‌ها برای موفقیت در این بازارها و مطابقت با محیط چالشی آن، به راهبردهای مناسبی نیاز دارند تا از مزیت رقابتی پایدار و در نهایت عملکرد بهتر نسبت به رقبا برخوردار شوند؛ بنابراین یکی از مهم‌ترین گرایش‌های راهبردی که تأثیر آن بر عملکرد سازمانی مورد تأیید قرار گرفته، «مدیریت کارآفرینانه» است.

با توجه به جهت‌گیری‌های اصلی اقتصادی کشور در چهار سال اخیر به سمت خصوصی‌سازی، هدفمندسازی یارانه‌ها، جهاد اقتصادی، توجه به تولید ملی، کار و سرمایه ایرانی و افزایش شدت رقابت، موضوع مدیریت کارآفرینانه شرکت‌ها، از اهمیت بالایی برخوردار شده است. شیوه‌های مدیریت کارآفرینانه منجر به فعالیت‌های کارآفرینانه شده و این‌گونه فعالیت‌ها را تسهیل می‌نماید. این شیوه مدیریت به عنوان یک گرایش و سبک جدید مدیریت برای خلق ترکیباتی جدید از منابع که ممکن است منجر به معرفی محصولات یا خدمات جدید

یا کشف بازارهای جدید می‌شوند، مورد تأیید بوده و رابطه مثبتی بین مدیریت مبتنی بر فرصت (مدیریت کارآفرینانه) و رشد شرکت‌ها وجود دارد.

بنابراین مدیران شرکت‌ها با تمرکز بر ابعاد مدیریت کارآفرینانه نظیر؛ گرایش راهبردی کارآفرینانه، منبع‌گرایی مبتنی بر کارآفرینی، فلسفه پاداش مبتنی بر ایجاد ارزش افزوده سازمان، فرهنگ کارآفرینانه، ساختار مدیریت کارآفرینانه و رشدگرایی، بهتر و بیشتر می‌توانند عملکرد را تحت تأثیر قرار دهند.

این پژوهش در صدد است تا رابطه بین مدیریت کارآفرینانه و عملکرد سازمانی را با کمک سازوکار بازارگرایی مورد بررسی قرار دهد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**مدیریت کارآفرینانه.** از دیدگاه لیدتکا و روزنبلوم، اتخاذ راهبردهای کارآفرینانه در یک بنگاه اقتصادی، منجر به انتشار قابلیت‌های راهبردی می‌شود و پیگیری آن‌ها باعث می‌شود بنگاه‌ها بتوانند به صورت مکرر و نظام‌مند فرصت‌های کارآفرینانه را تشخیص دهند و با رویکردی نوآورانه از آن‌ها بهره‌برداری نمایند (کوراتکو و همکاران، ۲۰۰۵). همان‌طوری که ایرلند و همکاران (۲۰۰۹) معتقدند اتخاذ راهبردهای کارآفرینانه در سازمان‌ها تاکنون به خوبی به اثبات رسیده و موضوع پژوهش‌های متعددی بوده است (رضوانی و کلابی، ۱۳۹۱). به طور کلی پژوهشگران بر این باورند که کارآفرینی منجر به کسب موفقیت می‌شود (کوواین واسلیون، ۱۹۸۶؛ هارمس و ارمان، ۲۰۰۳). در صورتی که شرکت‌ها در سطح بالایی از مدیریت کارآفرینانه بر تعقیب فرصت بدون در نظر گرفتن منابع موجود، تأکید داشته باشند، می‌توانند انتظار عملکرد بالایی داشته باشند (هارمس و ارمان، ۲۰۰۳). استیونسون (۱۹۸۳) مدیریت کارآفرینانه را به عنوان مجموعه‌ای از اعمال مدیریتی مبتنی بر فرصت تعریف می‌کند که می‌تواند به سازمان‌ها در تداوم حیات و مشارکت در خلق ارزش سازمانی و اجتماعی کمک نماید. دی (۱۹۹۲) مدیریت کارآفرینانه را شامل تمام اقدامات و تصمیمات مدیریت در رابطه با گسترش نوآوری از طریق منابع جدید یا ترکیب مجدد آن بدون توجه به قلمرو چنین فعالیت‌های توسعه‌ای، تعریف می‌نماید. استیونسون کارآفرینی را به عنوان یک رویکرد مدیریتی که بر روی کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها بدون در نظر گرفتن منابع موجود کنترل شده و محدودیت‌ها تمرکز دارد، مفهوم‌سازی کرد.

استیونسون کارآفرینی را به عنوان رفتار مبتنی بر فرصت، مفهوم‌سازی کرد. وی رفتار کارآفرینانه و رفتار اداری را به عنوان دو طیف متضاد یک پیوستار کارآفرینی توصیف نمود. این پیوستار توصیف طیف کاملی از رفتارهای ممکن شرکت، از شرکت‌های ترقی‌خواه در یک

طرف انتهایی طیف قرار گرفته تا شرکت‌های اداری که در انتهای دیگر طیف قرار دارد. شرکت‌های پیشرو (کارآفرین) قصد دارند فرصت‌های جدید را بدون در نظر گرفتن منابع کنترل‌شده، پیگیری و استفاده کنند، بر عکس شرکت‌های اداری تلاش می‌کنند برای دستیابی به اهداف معین از ذخایر منابع خود به طور کارآمد استفاده نمایند. به عبارت دیگر مدیریت کارآفرینانه را می‌توان در دو حالت حدی مورد ملاحظه قرارداد، یک طرف پیوستار رفتارهای کارآفرینانه قرارداد و در طرف دیگر پیوستار رفتارهای قانونی، که این رفتارها بیانگر رفتارهای اداری هستند (استیونسون و گامپرت، ۱۹۸۵). استیونسون (۱۹۸۳) رفتارهای مدیریت سازمان‌های پیش برنده و اداری را به همراه ابعاد آن طبقه‌بندی کرده است این ابعاد عبارتند از: گرایش راهبردی و متعهد به استفاده از فرصت، منبع‌گرایی، ساختار مدیریت، فلسفه پاداش، فرهنگ کارآفرینانه و رشدگرایی که در ادامه هر کدام از این ابعاد توضیح داده می‌شود.

**ابعاد مدیریت کارآفرینانه.** گرایش راهبردی، یک گرایش سازمانی در خلق راهبرد است. بر پایه مدیریت کارآفرینانه، شرکت‌ها گزینه‌های برای خلق راهبرد دارند: آن‌ها می‌تواند راهبردهایشان را از طریق فرصت‌ها یا از طریق منابعی که دارند خلق کنند.

**گرایش راهبردی.** بیانگر آن است که چه عواملی در شکل‌گیری راهبردها تعیین‌کننده هستند این گرایش می‌تواند به عنوان فلسفه‌ای تعریف شود که هر تصمیم در مورد راهبردها را تحت تأثیر قرار دهد. اعتقاد بر این است که در بین شیوه‌های مدیریتی آنچه که رفتار کارآفرینانه را تسهیل می‌کند، گرایش راهبردی سازمان و شیوه‌های مدیریت راهبردی هستند (کوواین و اسلیون، ۱۹۹۱؛ موری، ۱۹۸۴). بر اساس نظر استیونسون (۱۹۸۳) راهبردهای یک سازمان پیش برنده<sup>۱</sup> (کارآفرین) از طریق فرصت‌هایی که در محیط وجود دارند، شکل می‌گیرد نه از طریق منابعی که ممکن است برای بهره‌برداری از فرصت‌ها مورد نیاز باشد. درحالی‌که در یک سازمان متولی (اداری)<sup>۲</sup> راهبرد سازمانی مبتنی بر بهره‌برداری از منابع سازمان به طور کارا است. سازمان‌های پیشرو (کارآفرین) اغلب فرصت‌هایی را می‌بینند که دیگران نمی‌توانند آن‌ها را ببینند و وقایع آینده را به گونه‌ای تشخیص می‌دهند که دیگران در تشخیص آن‌ها ناتوانند (آلینسون، چل و هایس، ۲۰۰۰؛ استیونسون و گامپرت، ۱۹۸۵).

**منبع‌گرایی (منبع محوری).** هر چند در عمل سازمان‌های پیشرو محور (کارآفرین)، مانند سازمان‌های سنتی (اداری) نیازمند منابع هستند، ولی توانایی شرکت‌های پیشرو در استفاده و

1. Promoter – Oriented  
2. Trustee – Oriented

بهره‌برداری از منابع است که سازمان را قادر به دستیابی به تخصص مورد نیاز خود، کاهش خطر کهنگی منابع و حفظ انعطاف‌پذیری می‌نماید. سازمان‌های اداری محور به دنبال ثبات و کارایی از طریق مالکیت منابع هستند که این منابع با کنترل، قدرت و موقعیت آن‌ها مرتبط‌اند. درحالی‌که هر دو گروه سازمان‌های، پیشرو و اداری، برای پیگیری فرصت به منابع نیاز دارند، آن‌ها در روش تعهد به این منابع متفاوتند.

**ساختار مدیریت.** عبارت است از حدی که شرکت ساختار مسطح و ارگانیک دارد. در شرکت‌های کارآفرین انتظار می‌رود ساختار ارگانیک باشد زیرا این ساختار آن‌ها را قادر می‌سازد که منعطف باشند و بتواند فرصت‌ها را در محیط جستجو کنند. این ساختار زمانی مناسب است که سازمان‌ها با سطوح بالایی از تغییرات محیطی مواجه هستند (بورگلمن، ۱۹۸۳؛ برنز و استاکر، ۱۹۶۱؛ میلر، ۱۹۸۳). ساختار سازمان اداری محور (غیرکارآفرین) بیشتر مکانیکی است و به صورت یک سلسله‌مراتب رسمی سازمان یافته‌اند که از طریق تعریف روشن خطوط اختیارات مشخص می‌شوند. ساختار سازمانی مناسب می‌تواند فعالیت کارآفرینانه را در درون سازمان‌ها ارتقاء دهد (بورگلمن و بیرد، ۱۹۸۸).

**فلسفه پاداش.** شرکت‌های کارآفرین (پیشرو) بر پیگیری فرصت‌ها جهت ورود به حوزه‌های جدید تمرکز می‌کنند این فرصت‌ها برای شرکت ارزش‌های جدید به وجود می‌آورند، فلسفه پاداش‌دهی این قبیل شرکت‌ها در جهت جبران تلاش‌های کارکنان بر اساس مشارکت آنان در کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها است. در نتیجه، کارکنان اغلب در تجربه کردن فرصت‌ها آزادی عمل دارند و بر اساس خلق ارزش پاداش می‌گیرند. در مقابل، در یک شرکت با مدیریت اداری، پاداش بر اساس مسئولیت‌ها، سلسله‌مراتب و ارشدیت است. در نتیجه کارکنان با ترفیع (ارتقاء) پاداشی می‌گیرند که سطح بالاتری از مسئولیت را فراهم می‌کند. بنابراین سازمان‌هایی که به صورت کارآفرینانه مدیریت می‌شوند به جای مبنای قرار دادن ارشدیت به تنهایی برای جبران خدمات، متمایل به استفاده از جبران خدمات بر مبنای نحوه مشارکت افراد در خلق ارزش هستند.

**فرهنگ کارآفرینانه.** پژوهشگران ادعا می‌کنند که فرهنگ کارآفرینانه نقش کلیدی در کارآفرینی سازمانی ایفا می‌کند (بای گرایو و کرونوال، ۱۹۹۷). در یک سازمان دارای فرهنگ کارآفرینانه ایده‌ها به سهولت توسعه می‌یابد و ایده‌های جدید مهم‌تر از منابع هستند. چنین شرکت‌هایی معمولاً ایده‌های بیشتری نسبت به منابع خودشان دارند (براون و همکاران،

۲۰۰۱). فرهنگ کارآفرینانه، فرهنگ شرکت را در ایجاد ارزش و ایده‌های جدید توصیف می‌کند. یک سازمان با مدیریت کارآفرینانه، کارکنان را به خلق ایده، کسب تجربه جدید و مشارکت در سایر فعالیت‌هایی که ممکن است محصول جدید تولید کند، تشویق می‌کند. به خاطر اینکه در این شرکت‌ها، فرصت نقطه آغاز است. در مقابل، سازمان‌های اداری با ارزیابی از منابع تحت کنترل آغاز می‌کنند و استفاده از منابع موجود تحت کنترل به عنوان نقطه شروع محسوب می‌شود. ایده‌ها نیز صرفاً به منابع موجود محدود می‌شود.

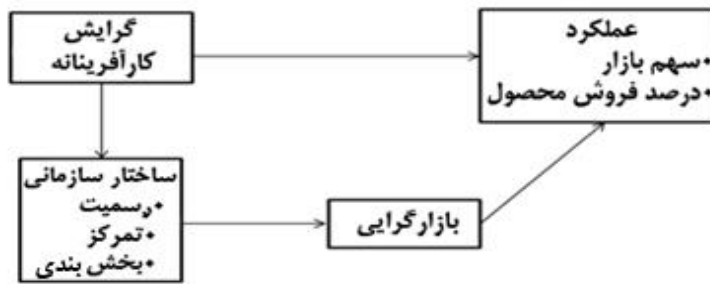
**رشدگرایی.** سازمان‌های پیشرو و کارآفرین تمایل به رشد سریع دارند که مدیریت کارآفرینانه به خلق آن کمک می‌کند. این در حالی است که سازمان‌های اداری نیز ممکن است به رشد علاقه داشته باشند ولی رشد بایستی آهسته‌تر و با سرعت یکنواخت باشد زیرا رشد سریع‌تر در این شرکت‌ها اختلال ایجاد می‌کند و منابع انباشته‌شده و پست‌های مدیریت عالی را با خطر مواجه می‌سازد. شرکت‌های پیشرو، خلق تفکر، کسب تجربه (انجام آزمایش) و خلاقیت را تشویق می‌کنند، بنابراین یک فرهنگ کارآفرینانه که در آن فکرهای جدید و اندیشه‌ها، ارزشمند هستند باید توسعه یابد. چون فرصت نقطه آغاز است، بنابراین حجم وسیعی از فکرها ارزش جستجو و توجه را دارند. در مقابل اگر منابع تحت کنترل نقطه شروع باشد، تنها فکری که مرتبط با این منابع هستند مدنظر قرار می‌گیرند.

**عملکرد سازمانی.** عملکرد یک سازه چندبعدی است که مقیاس‌های اندازه‌گیری آن متفاوت است و به عوامل متعدد تشکیل‌دهنده آن بستگی دارد. عملکرد نه تنها از نظر مالی (عملکرد کسب‌وکار)، بلکه از نظر غیرمالی (رضایت مشتری، حفظ مشتری، پذیرش اجتماعی، تصویر ذهنی شرکت و رضایت کارمندان) نیز باید سنجیده شود. عملکرد مالی سازمان تابعی از شاخص‌های مالی مانند سود، رشد سود، سهم بازار، نرخ رشد فروش، سود تقسیمی، سود هر سهم و نسبت‌های مالی مانند نرخ بازده دارایی‌ها (ROA) نرخ بازده سرمایه‌گذاری (ROI)، نرخ بازده حقوق صاحبان سهام (ROE)، نسبت قیمت به سود (P/E) و نسبت ارزش بازار به ارزش دفتری است. درحالی‌که عملکرد غیرمالی تابعی از ستاده‌های سازمانی غیر از شاخص‌های مالی شامل رضایت مشتری، وفاداری مشتری، تعهد سازمانی کارکنان و روحیه گروهی، تصویر ذهنی شرکت و پذیرش اجتماعی است (نارور و اسلیتر، ۱۹۹۰). گوپتا و گووین دارجین (۱۹۸۴) مقیاس‌های چندگانه‌ای را جهت بررسی عملکرد ارائه داده‌اند. این معیارها عبارتند از: نرخ رشد فروش، سهم بازار، سود عملیاتی، نسبت سود به فروش، توسعه بازار، توسعه محصول جدید، نرخ بازده سرمایه‌گذاری و فعالیت‌های تحقیق و توسعه. در این تحقیق

عملکرد کلی شرکت، نرخ رشد فروش، سودآوری، سهم بازار، سود عملیاتی، نسبت سود به فروش، توسعه بازار، توسعه محصول جدید، نرخ بازده سرمایه‌گذاری و فعالیت‌های تحقیق و توسعه به عنوان شاخص‌های تعیین‌کننده عملکرد شرکت‌ها به کار برده می‌شود. برای اندازه‌گیری دقیق‌تر عملکرد، از اطلاعات واقعی عملکردی شرکت‌ها در بازه زمانی چهار ساله ۱۳۸۴ تا ۱۳۸۸ موجود در بورس و همچنین بررسی نظرات مدیران و کارشناسان (خبرگان) این شرکت‌ها استفاده شده است.

**ارتباط مدیریت کارآفرینانه و عملکرد سازمانی.** تحقیقات متعددی رابطه بین مدیریت کارآفرینانه و عملکرد را مورد بررسی قرار داده‌اند و نتایج اغلب آن‌ها بیانگر ارتباط بین این دو می‌باشد. برخی از پژوهش‌ها ارتباط مثبتی بین این دو مشاهده کردند (جانانان و همکاران، ۲۰۰۸؛ بارت و ونیستین، ۱۹۹۸؛ لامکین و دس، ۱۹۹۶؛ زارا، ۱۹۹۳؛ کواین و اسلیون، ۱۹۹۱؛ وود و همکاران، ۲۰۰۲)؛ اما پژوهش‌های دیگر چنین ارتباطی را تأیید نکردند (ماتیو و یسالین، ۲۰۰۷؛ ماستون، ۲۰۰۲) و یا ارتباط منفی بین آن‌ها پیدا کردند (ماستون، ۲۰۰۲؛ مورنو، ۲۰۰۸؛ کوهن، ۲۰۰۸؛ گورباز و همکاران، ۲۰۰۹)، همچنین پراتونو و محمود (۲۰۱۴) در پژوهش‌های خود دریافتند در محیط نه چندان پویا، مدیریت کارآفرینانه تاثیر مثبت بر عملکرد شرکت دارد و مدیریت کارآفرینانه در محیط پویا تاثیر منفی بر عملکرد شرکت دارد.

**اثر میانجی بازاریابی.** به اعتقاد نارور و اسلیتر (۱۹۹۰) بازاریابی قلب تپنده مدیریت و راهبرد بازاریابی مدرن است و کسب و کاری که بازاریابی‌اش را افزایش دهد، عملکرد بازاری را بهبود می‌بخشد (آقازاده و مهرنوش، ۱۳۸۹). پژوهشگران در جستجوی "جعبه سیاه" بین مدیریت کارآفرینانه و عملکرد سازمان مطالعات تجربی زیادی را برای آزمون مفاهیم متعدد به عنوان حلقه‌های بالقوه در رابطه بین دو متغیر مذکور انجام داده‌اند (استونر، فریمن و گیلبرت، ۱۹۹۵). در پژوهش کن ماستون (۲۰۰۲) این مفاهیم عبارتند از ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز و بخش‌بندی) و بازاریابی (مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هماهنگی بین بخشی). از میان این دو متغیر میانجی، از ساختار سازمانی به عنوان متغیری که تاثیر منفی بر گرایش کارآفرینی و عملکرد دارد، بحث شده است ولی متغیر بازاریابی تاثیر مثبتی بر رابطه بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد دارد. از این رو، بررسی بازاریابی به عنوان یک متغیر میانجی در رابطه بین کارآفرینی و عملکرد سازمان منطقی به نظر می‌رسد (استیونسون، روبرتس و گروسیک، ۱۹۹۴). الگوی پژوهش مذکور در شکل ۱ ارائه شده است.



نمودار ۱. الگوی ماتسون و همکاران در زمینه ارتباط بین گرایش کارآفرینی، بازارگرایی و عملکرد

در پژوهش ماتیو و یسالین (۲۰۰۷) بازارگرایی به عنوان متغیر میانجی بین گرایش کارآفرینی و عملکرد سازمان در نظر گرفته شده است که نتایج عدم رابطه بین متغیرهای مذکور را نشان می‌دهند (استیونسون، روبرتس و گروسبیک، ۱۹۹۴).

بازارگرایی، تعهد کلی شرکت به مجموعه‌ای از فرآیندها، عقاید و ارزش‌ها است که بیانگر فلسفه بازاریابی است. در شرکت‌های بازارگرا، کلیه تصمیمات با مشتری آغاز می‌شود و با درک مشترک از نیازهای مشتری انجام می‌گیرد. در این شرکت‌ها اعتقاد بر این است که عملکرد برتر در گرو ایجاد رضایت برای مشتری، بالاتر از رقبا است (کووین و سلوین، ۱۹۸۹؛ کووین و سلوین، ۱۹۹۰).

دانشمندان مختلفی در زمینه بازارگرایی پژوهش انجام داده‌اند که مهم‌ترین آن‌ها کوهلی و جاوورسکی و نارور و اسلیتر است. نارور و اسلیتر بر دیدگاه فرهنگی مفهوم بازارگرایی تأکید داشتند و بازارگرایی را نتیجه گرایش شرکت به مشتری، گرایش شرکت به رقبا و هماهنگی میان بخشی آن می‌دانستند. در طرف دیگر، کوهلی و جاوورسکی از یک دیدگاه مبتنی بر فرآیند تبعیت کردند که در آن بازارگرایی به این ترتیب تعریف می‌شود: «ایجاد هوشمندی بازار، توزیع هوشمندی بازار و پاسخگویی به هوشمندی بازار» (کووین، سلوین و هیلی، ۲۰۰۰؛ جاوورسکی و کوهلی، ۱۹۹۳).

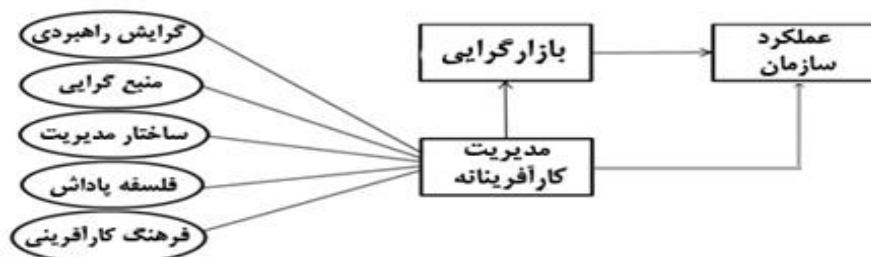
پژوهش‌های معدودی که به بررسی نقش میانجی بازارگرایی در ارتباط بین کارآفرینی و عملکرد سازمانی پرداخته‌اند بیانگر نقش موثر و معنادار بازارگرایی است، یعنی قرار گرفتن بازارگرایی بین کارآفرینی و عملکرد به عنوان واسطه و میانجی تأثیر کارآفرینی بر عملکرد را معنادار و موثر نموده است. به عبارت دیگر اگر در این رابطه بازارگرایی وجود نداشته باشد رابطه بین کارآفرینی و عملکرد معنادار نیست. از جمله پژوهش‌هایی که در این رابطه انجام شده است می‌توان به موارد زیر اشاره نمود: وود و همکارانش (۲۰۰۲) دریافتند که کارآفرینی از طریق بازارگرایی سبب بهبود عملکرد سازمانی می‌شوند. وی بازارگرایی را به عنوان متغیر



واسطه‌ای در ارتباط بین کارآفرینی و عملکرد سازمانی شناسایی کرد؛ و در تحقیق خود ارتباط مستقیم بین کارآفرینی و عملکرد سازمانی را بررسی نکرد و آن را به تحقیقات بعدی موکول نمود (استیونسون و جارلیو موسی، ۱۹۸۶؛ استیونسون و جارلیو، ۱۹۹۰). ماتسون و همکارانش (۲۰۰۲) تأثیر مستقیم و غیرمستقیم مدیریت کارآفرینانه را بر عملکرد سازمانی بررسی کردند. همچنین ارتباط بازاریابی با عملکرد را مورد بررسی قرار دادند. مدیریت کارآفرینانه یک پیشینه و مقدمه مثبت و معنادار برای بازاریابی جهت تأثیر مثبت بر عملکرد است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که تأثیر مستقیم کارآفرینی بر عملکرد منفی و معنادار بوده است ولی تأثیر کارآفرینی بر عملکرد به واسطه بازاریابی معنادار و مثبت است. زنگ و همکارانش (۲۰۰۷) مدیریت کارآفرینی، بازاریابی و عملکرد سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان می‌دهد که شرکت‌ها با بازاریابی بالا، از سطح بالای یادگیری تک حلقه‌ای برخوردارند. یادگیری دو حلقه‌ای در ارتباط بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد نقش میانجی دارد. بازاریابی با گرایش کارآفرینانه تکمیل می‌شود و زمینه فرهنگی برای یادگیری سازمانی را فراهم می‌نماید.

### ۳. توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

با توجه به نتایج مطالعات قبلی و فرضیه‌های طرح‌شده، الگوی مفهومی مطالعه حاضر متشکل از چهار فرضیه در قالب الگوی مفهومی پژوهش در نمودار ۲ ارائه شده است.



نمودار ۲. الگوی مفهومی پژوهش

بنابراین، با توجه به ادبیات موضوع، فرضیه‌های اصلی پژوهش را می‌توان به صورت زیر مطرح کرد:

فرضیه اصلی ۱: میان مدیریت کارآفرینانه و عملکرد سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه اصلی ۲: میان مدیریت کارآفرینانه و بازارگرایی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.  
 فرضیه اصلی ۳: میان بازارگرایی و عملکرد سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.  
 فرضیه اصلی ۴: مدیریت کارآفرینانه به طور غیرمستقیم از طریق بازارگرایی بر عملکرد سازمان تاثیر دارد.

#### ۴. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر روش، توصیفی- پیمایشی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر الگوی معادلات ساختاری است. جامعه آماری در این پژوهش شرکت‌های تولیدکننده محصولات شیمیایی و فرآورده‌های نفتی ایران که در بورس فعال هستند. علت بررسی شرکت‌های بورس دسترسی و شفافیت اطلاعات این شرکت‌ها به خصوص در حوزه عملکرد است. این صنعت در ایران قدمتی نزدیک به ۴۰ سال دارد. تأسیس بنگاه شیمیایی و به دنبال آن آغاز عملیات احداث کارخانه کود شیمیایی در سال ۱۳۳۸، موجب پیدایش این صنعت در ایران شد. در حال حاضر، این صنعت در مقایسه با سایر کشورهای صنعتی از جایگاه و رتبه بالایی برخوردار است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری احتمالی طبقه‌بندی شده استفاده شد و با توجه به محدود بودن جامعه آماری، از فرمول نمونه‌گیری جامعه محدود برای تعیین حجم نمونه استفاده شد؛ و تعداد ۴۶۸ پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد ۲۹۲ مورد به صورت کامل برگشت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

با توجه به متغیرهای مورد نظر در الگو و به منظور پیمایش آن‌ها سؤال‌ها مختلفی طراحی و با جمع‌بندی سؤال‌ها و سنجه‌ها، پرسشنامه پژوهش تدوین شد. پس از آن به منظور ارزیابی روایی، پرسشنامه به همراه توضیحاتی در مورد الگوی پژوهش، در اختیار چند نفر از اساتید رشته مدیریت، دانشجویان دکتری و مدیران شرکت‌های صنایع محصولات شیمیایی قرار گرفت و اصلاحات لازم بر اساس نظرات ارائه شده توسط آنان اعمال شد. برای سنجش و استخراج نظرات از طیف پنج نقطه‌ای لیکرت استفاده شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه از سه روش ضریب آلفای کرونباخ، میانگین واریانس توسعه داده شده (AVE) و پایایی ترکیبی (CR) استفاده شده است. تعداد ۴۰ پرسشنامه برای تعیین پایایی به صورت پیش‌آزمون در اختیار اعضای نمونه قرار گرفت. جدول ۱، پایایی ابزار پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱. پایایی ابزار پژوهش

متغیرها	تعداد سؤالها	آلفای کرونباخ	CR	AVE	منابع
مدیریت کارآفرینانه	۱۹	۰/۸۴	۰/۶۲	۰/۷۲	(کوواین واسلیون، ۲۰۰۰)
گرایش راهبردی	۳	۰/۸۵	۰/۷۰	۰/۷۴	(کوواین واسلیون، ۲۰۰۰)
منبع گرایی	۳	۰/۸۱	۰/۶۱	۰/۸۶	(کوواین واسلیون، ۲۰۰۰)
ساختار مدیریت	۴	۰/۸۲	۰/۷۲	۰/۸۷	(کوواین واسلیون، ۲۰۰۰)
فلسفه پاداش	۳	۰/۷۷	۰/۷۱	۰/۷۵	(کوواین واسلیون، ۲۰۰۰)
فرهنگ کارآفرینی	۳	۰/۷۸	۰/۶۳	۰/۷۷	(کوواین واسلیون، ۲۰۰۰)
رشد گرایی	۳	۰/۸۰	۰/۶۵	۰/۷۹	(کوواین واسلیون، ۲۰۰۰)
بازارگرایی	۱۵	۰/۸۳	۰/۶۵	۰/۶۹	(نارور و اسلیتر، ۱۹۹۰)
مشتری محوری	۵	۰/۷۹	۰/۷۴	۰/۸۱	(نارور و اسلیتر، ۱۹۹۰)
رقابت محوری	۶	۰/۸۸	۰/۷۳	۰/۷۲	(نارور و اسلیتر، ۱۹۹۰)
هماهنگی بین بخشی	۴	۰/۸۷	۰/۸۱	۰/۷۹	(نارور و اسلیتر، ۱۹۹۰)
عملکرد سازمانی	۱۰	۰/۸۵	۰/۵۹	۰/۷۲	(چاکراوارسی، لامکین و دس، ۱۹۹۶)
نرخ بازگشت سرمایه	۵	۰/۸۶	۰/۶۳	۰/۷۱	(چاکراوارسی، لامکین و دس، ۱۹۹۶)
رشد فروش	۵	۰/۸۴	۰/۷۶	۰/۶۹	(چاکراوارسی، لامکین و دس، ۱۹۹۶)

همان طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای کلیه متغیرها بالاتر از ۰/۷، مقدار AVE بالاتر از ۰/۵ و مقدار CR بالاتر از ۰/۶ است. این نتایج، نشان دهنده پایایی مناسب پرسشنامه پژوهش است.

##### ۵. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

**توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی.** برای سنجش وضعیت جمعیت‌شناختی اعضای نمونه چهار سوال مطرح شد. توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی پژوهش در جدول ۳ نشان داده شده است. همان طور که ملاحظه می‌شود، از تعداد ۲۹۲ نفر پاسخ‌دهنده، ۷۵ درصد مرد، ۲۵ درصد زن هستند. بیش از ۴۰ درصد افراد سابقه کارشان کمتر از ۱۰ سال و تمامی افراد دارای تحصیلات لیسانس و بالاتر و ۳۰ درصد پاسخ‌دهندگان مدیران ارشد سازمان‌ها هستند.

جدول ۲. خصوصیات جمعیت‌شناختی نمونه

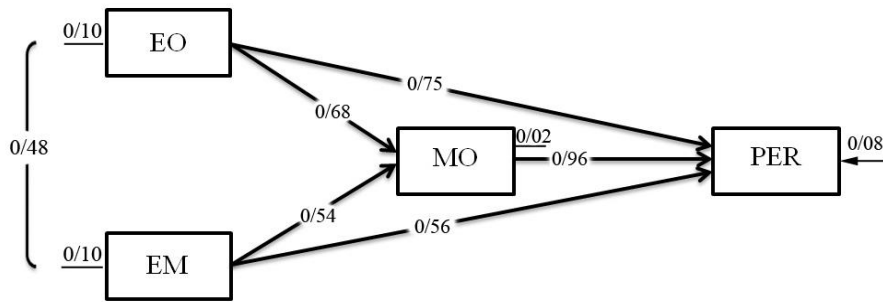
متغیر	سطوح	درصد	متغیر	سطوح	درصد
جنسیت	مرد	۷۵/۳	تحصیلات	لیسانس و بالاتر	۱۰۰
	زن	۲۴/۷		معاونین و مدیران ارشد	۳۰/۱
سابقه کار	تا ۱۰ سال	۴۰/۷	سمت پاسخ‌دهندگان	مدیران میانی	۲۷/۱
	۱۰-۲۰ سال	۳۷		مدیران بخش یا سرپرستان	۲۵/۷
	۲۰-۳۰ سال	۲/۳		کارشناسان ارشد	۱۷/۱

**الگوی اندازه‌گیری.** در الگوهای معادلات ساختاری لازم است تا دو الگو آزمون شود. الگوی اول شامل الگوهای اندازه‌گیری برای هر متغیر مکنون است. الگوی اندازه‌گیری نشان‌دهنده بارهای عاملی متغیرهای مشاهده‌شده (عامل) برای هر متغیر مکنون است. شاخص‌های برازش رایج در الگوهای اندازه‌گیری برای هفت متغیر مکنون پژوهش در قالب جدول ۵ ارائه شده است. همچنان که مشاهده می‌شود شاخص‌های اصلی برازش کلیه متغیرهای مکنون در دامنه مناسب و قابل قبول قرار دارد.

جدول ۵. شاخص‌های برازش الگوی اندازه‌گیری متغیرهای مکنون پژوهش

شاخص برازش									متغیر مکنون
AGFI	GFI	RMR	RFI	IFI	CFI	NFI	RMSEA	X2/df	
۰/۹۶	۰/۹۷	۰/۱۰	۰/۸۵	۰/۹۴	۰/۹۳	۰/۹۵	۰/۰۳۱	۰/۹۶	مدیریت کارآفرینانه
۰/۹۷	۰/۹۶	۰/۰۶	۰/۹۰	۰/۹۸	۰/۹۳	۰/۹۰	۰/۰۲۲	۰/۹۰	بازارگرایی
۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۰۶	۰/۹۱	۰/۱۰۰	۰/۹۷	۰/۹۶	۰/۰۳۴	۱/۴۵	عملکرد سازمانی

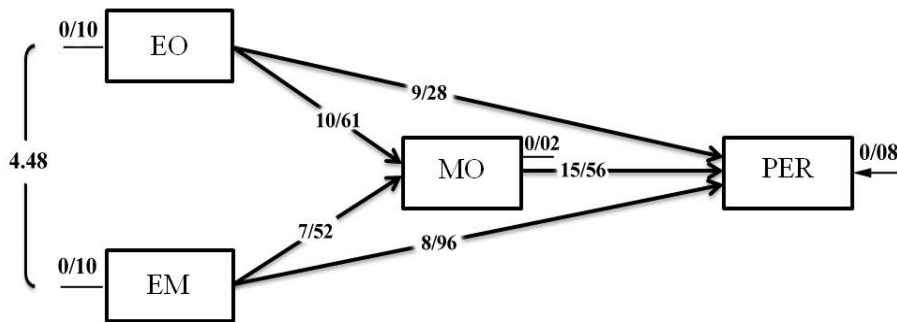
**الگوی ساختاری.** پس از آزمون الگوهای اندازه‌گیری اکنون لازم است تا الگوی ساختاری که نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است ارائه شود. با استفاده از الگوی ساختاری می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. نمودار زیر الگوی اندازه‌گیری کلی پژوهش در حالت تخمین استاندارد را نشان می‌دهد.



chi-square=26/20 ، df=17, p-value+0/0000 RMSEA= 0/036

نمودار ۳. نتایج ضرایب و تخمین استاندارد الگوی کلی پژوهش

نمودار ۴ بخش معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده الگوی اندازه‌گیری کلی پژوهش را نشان می‌دهد که تمامی ضرایب به دست آمده معنادار شده‌اند؛ زیرا مقدار آزمون معناداری تک‌تک آن‌ها از عدد ۱/۹۶ بزرگ‌تر و از عدد ۱/۹۶- کوچک‌تر است. معناداری این اعداد نشان دهنده معنادار بودن الگو است؛ به عبارت دیگر قرار گرفتن هر کدام از مؤلفه‌ها در قالب هر کدام از عوامل معنادار است.



chi-square=26/20 ، df=17, p-value+0/0000 RMSEA= 0/036

نمودار ۴. اعداد معناداری الگوی کلی پژوهش

برای بررسی میزان معنادار بودن ضرایب الگو لازم است تا مقدار t هر مسیر نشان داده شود. مقدار t و ضرایب مسیر در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. ضریب مسیرها و مقدار t الگوی مفهومی آزمون شده

ت	ضریب	مسیر
۹/۲۸	۰/۷۶	مدیریت کارآفرینانه ---- عملکرد سازمان
۱۵/۵۶	۰/۹۶	بازارگرایی ---- عملکرد سازمان
۱۰/۶۱	۰/۶۸	مدیریت کارآفرینانه ---- بازارگرایی

بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری کرد که با توجه به ضرایب و اعداد معناداری روابط بین متغیرها کلیه فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. برای بررسی میزان تاثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته لازم است تا اثرهای کل، مستقیم و غیرمستقیم برای متغیرهای درونزای الگو ارائه گردد (جدول ۷).

جدول ۷. تفکیک اثرهای کل، مستقیم و غیرمستقیم در الگوی پژوهش

اثر			متغیر مستقل	متغیر وابسته
کل	غیرمستقیم	مستقیم		
۰/۶۸	---	۰/۶۸	مدیریت کارآفرینانه	بازارگرایی
۰/۶۴	---	۰/۶۴	بازارگرایی	عملکرد سازمانی
۰/۸۳	۰/۴۹	۰/۳۴	مدیریت کارآفرینانه	

همان‌طور که ملاحظه می‌شود تأثیر مدیریت کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی از طریق بازارگرایی به میزان ۰/۸۳ است؛ بنابراین هر چهار فرضیه پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند. بدین صورت که مدیریت کارآفرینانه به طور مستقیم باعث افزایش عملکرد سازمان می‌شود و نیز افزایش فعالیت‌های کارآفرینی سازمان و مدیریت کارآفرینانه، بازارگرایی را در سازمان بهبود می‌دهد و سرانجام مدیریت کارآفرینانه به طور غیرمستقیم و به واسطه بازارگرایی نیز سبب بهبود بیشتر عملکرد سازمان می‌شود.

بر اساس تحلیل داده‌ها، ماتریس زیر (جدول ۸) به عنوان یکی دیگر از نتایج پژوهش قابل‌ارائه است. شرکت‌های کارآفرین بازارگرا از سبک مدیریت کارآفرینانه استفاده می‌نمایند درحالی‌که شرکت‌هایی که درجه کارآفرینی و بازارگرایی پایینی دارند از سبک مدیریت اداری و محافظه‌کارانه استفاده می‌نمایند.

		بالا	مدیریت کارآفرینانه	پایین
بازارگرایی	بالا	شرکت های کارآفرین بازارگرا (پیشرو): فرصت محور، رشدگرا، دارای فرهنگ کارآفرینانه، گرایش راهبردی، عملکرد بالا، مشتری مدار، رقیب مدار، ساختار منعطف، پاداش براساس خلق ارزش برای سازمان	شرکت های کارآفرین با درجه بازارگرایی پایین:	شرکت های بازارگرا یا درجه کارآفرینی پایین: مشتری محور، رقابت محور، هماهنگی بین بخش های مختلف سازمان، نوآوری پایین، توجه کمتری به ایده های نو، عملکرد متوسط
	پایین	شرکت های کارآفرین با درجه بازارگرایی پایین:	شرکت های با درجه پایین بازارگرایی و کارآفرینی (اداری و محافظه کار):	سلسله مراتب زیاد، تأکید بر تحصیل و خرید منابع، فرهنگ ضدنوآوری و خلاقیت، رشد آهسته و کند، توجه پایین به بازار و مشتری، عملکرد پایین

شکل ۸. رابطه مدیریت کارآفرینانه و بازارگرایی

## ۶. نتیجه گیری و پیشنهادها

نتایج این پژوهش نشان داد که مدیریت کارآفرینانه به میزان ۰/۳۴ بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت، مستقیم و معنادار دارد؛ که بیانگر ارتباط مثبت بین مدیریت کارآفرینانه و عملکرد سازمان است که با نتایج پژوهش های (جاناناتان و همکاران، ۲۰۰۸؛ بارت و ونیستین، ۱۹۹۸؛ لامکین و دس، ۱۹۹۶؛ زارا، ۱۹۹۳؛ کواپن و اسلیون، ۱۹۹۱؛ وود و همکاران، ۲۰۰۲) سازگار است. نتیجه ای که از این ارتباط مثبت گرفته می شود، این است که شرکت ها برای افزایش عملکرد خود باید با اقدام به انجام فعالیت های مرتبط با مدیریت کارآفرینانه (گرایش راهبردی و متعهد به استفاده از فرصت، منبع گرایی، ساختار مدیریت، فلسفه پاداش، فرهنگ کارآفرینانه و رشدگرایی) عملکرد خودشان را بهبود ببخشند. شرکت های مورد مطالعه با تمرکز بیشتر بر شاخص های مدیریت کارآفرینانه بهتر می توانند بر روی عملکرد سازمان تأثیر مثبت بگذارند.

نتیجه مهم دیگر این پژوهش، استخراج ویژگی های شرکت های کارآفرین بازارگرا (پیشرو) و ویژگی های شرکت های محافظه کار است. بدین ترتیب که شرکت های گروه اول مشخصه هایی مانند فرصت محور، مخاطره پذیر، آینده نگر، بیش فعال، نرخ بازده بالا، مشتری مدار، رقیب مدار، سهم بازار بالا، پاداش بر اساس خلق ارزش برای سازمان دارا هستند و شرکت های گروه دوم دارای مشخصه هایی مانند سلسله مراتب زیاد، سنتی و مکانیکی، تدافعی و واکنشی، فرهنگ ضد نوآوری و خلاقیت، رشد آهسته و کند، توجه پایین به بازار و مشتری و عملکرد پایین هستند، البته شرکت های دیگری با مشخصات مابین این دو طیف قرار دارند که مشخصات آنها در ماتریس ۸ آمده است، این نتایج با نتایج پژوهش های (وود و

همکاران، ۲۰۰۲؛ کن ماستون، ۲۰۰۲؛ استیونسون، روبرتس و گروسبیک، ۱۹۹۴؛ نارور و اسلیتر، ۱۹۹۰) سازگار است.

بنابراین، می‌توان پیشنهادهای زیر را با توجه به فرضیه‌های پژوهش ارائه نمود: ۱. نتایج این پژوهش نشان داد که تمرکز بر کارآفرینی (محوریت شناسایی و استفاده از فرصت در سازمان)، باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود؛ بنابراین شرکت‌های مورد مطالعه با تأکید بر شاخص‌های مدیریت کارآفرینانه (گرایش راهبردی کارآفرینانه، منبع‌گرایی مبتنی بر کارآفرینی، فلسفه پاداش مبتنی بر کارآفرینی، فرهنگ کارآفرینانه، ساختار مدیریت کارآفرینانه و رشدگرایی) می‌توانند عملکرد سازمان را ارتقاء دهند؛

۲. نتایج نشان داد که مدیریت کارآفرینانه بر بازارگرایی سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین برای تقویت بازارگرایی سازمان بیشتر می‌توان از شاخص‌های مدیریت کارآفرینانه استفاده نمود. از طرف دیگر نتایج نشان می‌دهند، بهبود بازارگرایی سبب ارتقاء عملکرد سازمان نیز می‌شود؛

۳. شرکت‌ها باید با استفاده از واحدهای تحقیق و توسعه و پژوهش‌های بازار، نوآوری خلق کنند.

از جمله محدودیت‌های پژوهش می‌توان به در دسترس نبودن و همکاری نکردن برخی از پاسخگویان و پراکندگی جامعه آماری اشاره نمود.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی. با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهادهای ذیل برای پژوهش‌های آتی ضروری به نظر می‌رسد:

۱. بررسی میزان تأثیر تک‌تک شاخص‌های مدیریت کارآفرینانه بر بازارگرایی و عملکرد؛
۲. انجام پژوهشی مشابه در شرکت‌های تولیدکننده محصولات شیمیایی و فرآورده‌های نفتی در شرکت‌های خارج از بورس؛
۳. انجام پژوهشی مشابه در صنایع دیگر و مقایسه نتایج.



## منابع

۱. آقازاده، هاشم، مهرنوش، مینا. (۱۳۸۹). *مقیاس بومی بازرگرای بانک‌های تجاری ایران*. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۲، ۱۴۳-۱۱۹.
۲. احمدپور داریانی، محمود. (۱۳۸۰). *ضرورت توسعه آموزش کارآفرینی، تهران مرکز کارآفرینی دانشگاه امیرکبیر*.
۳. احمدپور داریانی، موسوی بازرگانی، سید جلال. (۱۳۸۰). *مقدمه‌ای به کارآفرینی، سازمان سنجش آموزش کشور*.
۴. احمدپور داریانی، محمود. (۱۳۸۲). *کارآفرینی، تهران، انتشارات پردیس*.
۵. رضوانی، مهران، کلابی، امیرمحمد. (۱۳۹۱). *مفهوم‌پردازی راهبردهای کارآفرینانه در بازاریابی بنگاه‌های کوچک و متوسط کارآفرین صنایع غذایی، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱۰، ۱۵۸-۱۳۷*.
6. Cheah, H. (1990). Schumpeterian and Austrian entrepreneurship: Unity within duality. *Journal of Business Venturing*, 5, 341-347.
7. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). Entrepreneurial versus conservative firms: a comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies*, 28, 439-462.
8. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7-25.
9. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 14(4):35-50.
10. Covin, J. G., Slevin, D. P., & Heeley, M. B. (2000). Pioneers and followers: Competitive tactics, environment, and firm growth. *Journal of Business Venturing*, 15 (2), 175- 210.
11. Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
12. Jennings, D. F., & Young, D. M. (1990). An empirical comparison between objective and subjective measures of the product innovation domain of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 15(1), 53-66.
13. Ken Matsuno, John T. Mentzer, & Özsomer. A. (2002). The Effects of Entrepreneurial. Proclivity and Market Orientation on Business Performance: *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 3, pp. 18-32.
14. Pratono, A. H., & Mahmood, R. (2014). The Moderating Effect of Environmental Turbulence in the Relationship between Entrepreneurial Management and Firm Performance, *Universal Journal of Management* 2(7): 285-292.
15. Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial Management.
16. Stevenson, H. H., Roberts, M. I., & Grousbeck, H. I. (1994). *New business ventures and the entrepreneur*. Homewood, IL: Irwin.
17. Stoner, J., & Freeman, E., & gilbert, D. (1995). *Management*, prentice Hall.
18. Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285.