

## The Role of Internal Market Orientation in Developing Entrepreneurial Orientation: the Case of Internet Service Providers (ISPs) in Tehran

Amir Ekhlasi<sup>1</sup>, Nader Seyyedamiri<sup>2</sup>, Morteza Hendijani Fard<sup>3</sup>

1- Department of New Venture/Business Creation, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.  
amekhlasi@ut.ac.ir

2- Department of Corporate Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.  
nadersa@ut.ac.ir

3- Department of Corporate Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.  
hendijanifard@ut.ac.ir

### Abstract

Employees have important roles in the success of service companies and their satisfaction may be a prerequisite for customers' satisfaction. In addition, considering their needs and wants and the responsiveness to them may lead to the development of entrepreneurial orientation in the company. Furthermore, being customer-oriented can lead to concentrating on innovation and to use opportunities proactively. Accordingly, this paper investigates whether internal market orientation has effect on entrepreneurial orientation with mediating role of market orientation in internet service providers (ISPs) in Tehran. For this purpose, a descriptive method was used and 322 questionnaires were distributed between managers and employees of Tehran ISPs chosen by simple random sampling. To analyze data, structural equation modeling with partial least squares by Smart PLS 3 software was used. The results showed that internal market orientation has positive and significant effects on entrepreneurial orientation and market orientation with 0.529 and 0.796 path coefficient values, respectively. The effect of market orientation on entrepreneurial orientation is also confirmed with 0.337 path coefficient value. The results also showed that market orientation plays a partial mediating role between internal market orientation and entrepreneurial orientation with 0.268 path coefficient value. The result of Sobel test also confirms the mediating role of market orientation between internal market orientation and entrepreneurial orientation. Furthermore, the value of VAF statistic equals to 0.336 which shows that about 34 percent of internal market orientation effect on entrepreneurial orientation can be explained through indirect effect of market orientation on this relationship.

**Keywords:** Internal Market Orientation, Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, Internet Service Providers.

### نقش بازاریابی داخلی در توسعه گرایش کارآفرینانه؛ شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنت در تهران

امیر اخلاصی<sup>۱</sup>، نادر سیدامیری<sup>۲</sup>، مرتضی هندجانی فرد<sup>۳</sup>

۱- استادیار گروه کسب و کار، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

amekhlasi@ut.ac.ir

۲- استادیار گروه کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

nadersa@ut.ac.ir

۳- کارشناس ارشد کارآفرینی، گروه کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

hendijanifard@ut.ac.ir

### چکیده

کارکنان نقش پررنگی در موفقیت شرکت‌های خدماتی دارند و رضایت آن‌ها پیش‌نیازی برای رضایت مشتریان است. همچنین، توجه و پاسخگویی به خواسته‌ها و نیازهای آنان، زمینه توسعه تمایلات کارآفرینانه در شرکت را فراهم می‌کند. علاوه بر این، مشتری‌محوری، ممکن است شرکت را به سوی تمرکز بر نوآوری و استفاده پیش‌دستانه از فرصت‌ها رهنمون سازد. از این رو، پژوهش حاضر به بررسی این مسئله پرداخته که آیا در شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنت در تهران، بازاریابی داخلی می‌تواند از طریق بازاریابی بر گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری بگذارد. بدین منظور، از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شد و پرسشنامه پنج‌گزینه‌ای طیف لیکرت بین ۳۲۲ نفر از کارکنان و مدیران شرکت‌های مذکور که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده بودند، توزیع گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بازاریابی داخلی بر گرایش کارآفرینانه با ضریب مسیر ۰/۵۲۹، بازاریابی داخلی بر بازاریابی با ضریب مسیر ۰/۷۹۶ و نیز بازاریابی بر گرایش کارآفرینانه با ضریب مسیر ۰/۳۳۷ تأثیر مثبت و معناداری دارد. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد که بازاریابی، در رابطه میان بازاریابی داخلی و گرایش کارآفرینانه، با شدت ۰/۲۶۸ در نقش میانجی جزئی تأثیرگذار است. همچنین، نتایج آزمون سوبل، تأثیر میانجی بازاریابی را در رابطه مذکور تأیید کرده است. علاوه بر این، مقدار ضریب VAF در صورت میانجی‌گری بازاریابی، برابر با ۰/۳۳۶ به دست آمد که نشان می‌دهد تقریباً ۳۴ درصد از تأثیر بازاریابی داخلی بر گرایش کارآفرینانه از طریق غیرمستقیم با متغیر میانجی بازاریابی تبیین می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** بازاریابی داخلی، بازاریابی، گرایش کارآفرینانه، شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنت.

## ۱- مقدمه

وجود دارد؛ اما همه آنها یک ریشه مشترک دارند و آن این است که بازارگرایی داخلی، با شناسایی و برطرف کردن خواسته‌ها و نیازهای کارکنان، به عنوان یک پیش‌نیاز برای برآوردن خواسته‌ها و نیازهای مشتریان مرتبط است (لینگز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). به عبارت دیگر، موفقیت بازارگرایی خارجی به بازارگرایی داخلی وابسته است. مارتین و تو<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) دریافتند که بازارگرایی داخلی به طور مثبت با رضایت شغلی کارکنان رابطه دارد؛ در حالی که رضایت شغلی کارکنان به طور مثبت با رضایت درک‌شده مشتریان و سپس جایگاه رقابتی شرکت رابطه دارد. از این رو، به نظر می‌رسد بازارگرایی داخلی، به ویژه در شرکت‌های خدماتی که اغلب کارکنان در تماس مستقیم با مشتریان هستند، یک پیش‌نیاز برای بازارگرایی است. بنابراین، یکی از اهداف فرعی پژوهش، بررسی میزان تأثیر بازارگرایی داخلی بر بازارگرایی در شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنت در تهران است.

شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنت، سازمان‌هایی خدماتی هستند که اکثریت کارکنان آنها، در تماس مستقیم با مشتریان هستند. بنابر دیدگاه لینگز (۲۰۰۴)، بازارگرایی داخلی، از این نگاه برخاسته است که پرسنلی که با مشتری در تماس‌اند، اهمیت اصلی را در صنایع خدماتی دارند و رضایت، تعهد و انگیزه این کارکنان عملیاتی، بسیار ضروری است. بازارگرایی داخلی، نقطه مشترک مرزهای کارکردی بازاریابی و مدیریت منابع انسانی (لینگز، ۲۰۰۴) است و با طراحی و اجرای پاسخ مناسب به نیازها و خواسته‌های کارکنان (لینگز و گرینلی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵)، پتانسیل تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان و تغییر سازمان را دارد

امروزه به دلیل پویایی و پیچیدگی محیط رقابتی در اغلب صنایع، نیاز سازمان‌ها به خلاقیت و نوآوری افزایش یافته است (سینتیمیهایلی و ساویر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴، ص ۶۷). برای مثال، در حال حاضر، ۱۴۴۷ شرکت در ایران دارای پروانه ISP هستند (وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، ۱۳۹۴). همچنین از میان شرکت‌های برتر ارائه‌کننده خدمات اینترنت در سال ۱۳۹۳، اغلب آنها در تهران و در ۱۵ سال اخیر تأسیس شده‌اند (سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی، ۱۳۹۳). این ارقام، نشان‌دهنده افزایش فضای رقابتی در این گروه از شرکت‌ها در تهران است. گرایش کارآفرینانه، گرایش کلی شرکت برای قرار گرفتن در محیط خود و اجرای مراحل و پذیرش ریسک‌های لازم برای رقابت است (اوگر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۳). گرایش کارآفرینانه، مجموعه‌ای از رفتارهای متمایز، اما مرتبط به هم گفته می‌شود که جنبه‌هایی از نوآوری، پیشگامی، رقابت‌تهاجمی، ریسک‌پذیری و استقلال‌طلبی را دارد (پیرس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). در محیط رقابتی، باید به دنبال رویکردهایی بود که با ایجاد انگیزش، رضایت و تعهد در کارکنان، موجبات نوآوری و کارآفرینی آنان و در نهایت، برتری سازمان را فراهم آورد (سینتیمیهایلی و ساویر، ۲۰۱۴: ۶۷)؛ چراکه کارکنان مهم‌ترین سرمایه‌های فکری شرکت و یک منبع ایجاد مزیت رقابتی هستند (سیدامیری و هندیجانی‌فرد، ۱۳۹۴: ۲۷۱). بازارگرایی داخلی، یکی از فلسفه‌ها و رویکردهایی است که با بهبود انگیزش، رضایت، سطح تعهد و حفظ کارکنان (نقی و پارا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴)، رفتارهای کارکنان را تغییر می‌دهد. تعاریف بسیاری برای بازارگرایی داخلی

1. Csikszentmihalyi & Sawyer
2. Auger
3. Pearce
4. Naghi & Para

5. Lings
6. Martin & To
7. Lings & Greenley

پیش‌بین بازارگرایی و گرایش کارآفرینانه کمک کند و ضرورت تمرکز بر کارکنان، در کنار تمرکز بر مشتریان و رقبا را تأیید می‌کند.

## ۲- مفاهیم، دیدگاه‌ها و مبانی نظری

### ۲-۱- بازارگرایی و بازارگرایی داخلی

بازاریابی با نگاه مدرن آن، تنها وظیفه دپارتمان بازاریابی سازمان نیست، بلکه وظیفه تمام اعضای سازمان است. در محیط رقابتی امروز، بازاریابی بیشتر یک موضوع مدیریتی است تا یک وظیفه تخصصی صرف (گرونروس<sup>۵</sup>، ۱۹۸۹). همه کسب و کارها تا حدی از بازاریابی بهره می‌جویند؛ اما تنها تعداد اندکی بازارگرا هستند (درایسدیل<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹). بازارگرایی به معنای پیاده‌سازی «مفهوم بازاریابی» در نظر گرفته می‌شود. مفهوم بازاریابی، فلسفه انجام کسب و کار است که نیازهای مشتری را در مرکز توجه و هسته سازمان قرار می‌دهد (کهلی یاوروسکی<sup>۷</sup>، ۱۹۹۰؛ یاوروسکی و کهلی<sup>۸</sup>، ۱۹۹۳؛ لاین و وانگ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷). در تعریفی دیگر، بازارگرایی، فرهنگی سازمانی است که رفتارهای ضروری را برای خلق ارزش برتر مشتری و عملکرد کسب و کار ایجاد می‌کند (نارور و اسلتر<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۰). شرکت‌ها باید این نیازها را شناسایی کرده و سپس تصمیم بگیرند که برای برآوردن کدام نیاز(ها) باید تلاش کنند. این، مسئولیت همه اعضای شرکت است (درایسدیل، ۱۹۹۹).

دو مفهوم‌سازی مشهور کهلی و یاوروسکی (۱۹۹۰) و نارور و اسلتر (۱۹۹۰) از بازارگرایی، بسیار به یکدیگر شبیه بوده (متسونو و منتزر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۵) و مبنای

(لینگز، ۲۰۰۴). احمد و رفیق<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) معتقدند بازاریابی داخلی، از طریق برنامه‌های راهبردی، شایستگی‌هایی همچون خلاقیت را در سازمان توسعه می‌دهد. از این رو، تأثیر بازارگرایی داخلی در جایگاه یک رویکرد خاص از بازاریابی داخلی، بر گرایش کارآفرینانه در شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنت، یکی دیگر از اهداف فرعی پژوهش و در خور بررسی است. از سوی دیگر، پژوهش‌های بسیاری تأیید کرده‌اند که این گزاره که بازارگرایی باعث کارآفرینی و نوآوری می‌شود، امری مفروض و محتمل است (شی و دانا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳)؛ چراکه تبعیت از فلسفه بازارگرایی که همانا تمرکز محوری بر نیازها و خواسته‌های مشتری و تلاش همه‌جانبه برای جلب رضایت آنان است (کهلی و یاوروسکی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰)، سازمان را تحریک می‌کند که بیشتر بیاموزد و بیشتر به کارآفرینی اهمیت و بها دهد (لیو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۳). بنابراین، به نظر می‌رسد بازارگرایی، یک میانجی در رابطه میان بازارگرایی داخلی و گرایش کارآفرینانه است. از این رو، مسئله اصلی پژوهش که در این جا طرح‌شدنی است، این است که در شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنت در تهران، تأثیر بازارگرایی داخلی بر گرایش کارآفرینانه از طریق نقش میانجی بازارگرایی، به چه میزان است؟ با تأملی در مطالعات پیشین، می‌توان دریافت که تاکنون پژوهشی با این هدف انجام نشده و اگر چه رابطه بازارگرایی داخلی با بازارگرایی و همچنین رابطه بازارگرایی با گرایش کارآفرینانه در برخی پژوهش‌ها آزمون شده است؛ اما پژوهش‌های بسیار اندکی، میان بازارگرایی داخلی و حوزه کارآفرینی پیوند برقرار کرده‌اند. این پژوهش می‌تواند برای شناسایی متغیرهای

5. Grönroos  
6. Drysdale  
7. Jaworski & Kohli  
8. Line & Wang  
9. Narver & Slater  
10. Matsuno & Mentzer

1. Ahmed & Rafiq  
2. Shi & Dana  
3. Kohli & Jaworski  
4. Liu

طراحی و پیاده‌سازی پاسخ‌های مناسب به این خواسته‌ها و نیازهاست (لینگز و گرینلی، ۲۰۰۵). کندویت و همکاران (۲۰۱۴) دریافته‌اند هنگامی که سازمان، یک گرایش داخلی قوی را دنبال کند، در مقایسه با تمرکز توأمان بر مشتری‌گرایی داخلی و خارجی، کارکنان برداشت‌های مثبت بیشتری از فرایندهای سازمانی خواهند داشت.

با بررسی مدل‌های بازارگرایی داخلی، می‌توان دریافت که تفاوت‌های بسیاراندکی میان آن‌ها وجود دارد. لینگز (۲۰۰۴) بازارگرایی داخلی را شامل تحقیقات بازار داخلی (تولید اطلاعات)، ارتباطات [داخلی] و پاسخگویی دانسته است. گوناریس<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) با اعمال تعدیلات و اصلاحات اندکی در مدل لینگز (۲۰۰۴) می‌گوید که بازارگرایی داخلی دارای همان سه بُعد اصلی تولید اطلاعات از بازار داخلی، انتشار اطلاعات داخلی و پاسخگویی به اطلاعات است؛ با این تفاوت که زیربُدهای بخش‌بندی بازار داخلی و هدف‌گیری بخش داخلی در بُعد پاسخگویی به اطلاعات قرار می‌گیرند، نه در بعد تولید اطلاعات. وی برخلاف لینگز (۲۰۰۴) می‌گوید که اطلاعات داخلی، یک پیش‌نیاز برای بخش‌بندی است. همین مسئله درباره بُعد هدف‌گیری بخش داخلی نیز صادق است و این بُعد، رفتاری است که بعد از تولید اطلاعات و متعاقب آن باید انجام شود. از طرف دیگر، نگاه به بازارگرایی داخلی در نقش یک سازه چندوجهی، مناسب‌تر به نظر می‌رسد (گوناریس، ۲۰۰۶). بر این اساس، بازارگرایی داخلی از منظر گوناریس (۲۰۰۶) دارای سه بُعد اصلی و ده زیربُعد است:

۱) تولید اطلاعات بازار داخلی: پژوهشگران زیادی نیاز به تولید اطلاعات درباره بازار داخلی را شناسایی و بر آن تأکید کرده‌اند. این اطلاعات می‌تواند درباره

اصلی‌بیشتر مطالعات این حوزه قرار گرفته‌اند (خیری و همکاران، ۱۳۹۳). با این حال، مفهوم‌سازی کلهلی و یاوورسکی (۱۹۹۰) رفتارگرا بوده و بر اساس پیمایش روی فعالان صنعت تدوین شده است (یاوورسکی و کلهلی، ۲۰۱۷). از این رو، در این پژوهش از این مفهوم‌سازی و ابعاد آن استفاده شده است. بر اساس مفهوم‌سازی مذکور، بازارگرایی شامل سه دسته از فعالیت‌هاست:

- تولید هوشمندی از بازار (بیرونی): به معنای تولید اطلاعات درباره نیازها و خواسته‌های جاری و آینده مشتریان و عواملی است که بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد (کلهلی، ۲۰۱۷).

- انتشار هوشمندی بازار (بیرونی) در داخل کسب و کار: شامل انتشار اطلاعات بازار به صورت عمودی در سلسله‌مراتب سازمانی و به صورت افقی در سرتاسر واحدهای مختلف و مرزهای جغرافیایی سازمان است (کلهلی، ۲۰۱۷).

- پاسخ به هوشمندی بازار: این کار از طریق هدف‌گیری بخش‌های اولویت‌دار بازار و توسعه، ارائه و تبادل ارزش مناسب با آن بخش‌های انتخاب‌شده انجام می‌شود (کلهلی، ۲۰۱۷).

در حالی که مشتری‌گرایی توجه بسیاری از پژوهشگران بازاریابی را به خود جلب کرده، اما غالباً متمرکز بر مشتریان بیرونی بوده است؛ حال آن‌که بازار داخلی (کارکنان)، به اندازه بازار بیرونی، برای موفقیت یک شرکت، حیاتی است (کندویت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). لینگز (۱۹۹۹، ۲۰۰۰) نخستین پژوهشگری بود که در مقاله خود، عنوان بازارگرایی داخلی را برای یک رویکرد خاص در بازاریابی داخلی مطرح کرد. به بیان ساده، بازارگرایی داخلی شامل تولید و انتشار اطلاعات مربوط به خواسته‌ها و نیازهای کارکنان و

مجاورت فیزیکی نزدیک مدیران و کارکنان، فرصت‌ها را برای چنین ارتباطاتی افزایش می‌دهد و شانس گردآوری اطلاعات درباره‌ی خواسته‌ها و نیازهای کارکنان و همچنین انتشار اطلاعات را فراهم می‌کند (لینگز و گرینلی، ۲۰۰۵). ۲-۲) ارتباطات میان مدیران: لینگز (۲۰۰۴) می‌گوید که ارتباطات میان مدیران درباره‌ی نیازها و خواسته‌های کارکنان ضروری است.

۳) پاسخگویی به بازار داخلی: این بعد نیز در مدل لینگز و گرینلی (۲۰۰۵) وجود دارد؛ با این حال، گوناریس (۲۰۰۶) آن را دارای شش زیربعد می‌داند: ۱-۳) بخش‌بندی بازار داخلی: همانند بازار خارجی، سازمان باید در بازار داخلی نیز مشتریان خود (کارکنان) را از منظر ویژگی‌های مختلف و نیازهایشان بخش‌بندی کند. ۲-۳) شرح شغل: مشاغل باید به گونه‌ای طراحی شوند که با نیازهای کارکنان مطابقت داشته باشند و تفاوت‌های آن‌ها را مدنظر قرار دهند. ۳-۳) سیستم پاداش: یک سیستم پاداش مطلوب، باید پاداش‌ها و مزایای مالی و معنوی را بر اساس عملکرد و کیفیت کاری کارکنان، به آن‌ها اختصاص دهد. ۳-۴) ملاحظات مدیریتی: مدیریت ارشد باید نیازها و مشکلات شغلی کارکنان را مدنظر قرار دهد. ۳-۵) آموزش: آموزش کارکنان باید متناسب با نیازهای انفرادی کارکنان باشد و بر فعالیت‌های روزانه‌ی شغلی کارکنان و شرح شغل آن‌ها تأثیرگذار باشد. ۳-۶) هدف‌گیری بخش داخلی: باید خط‌مشی‌های مشخصی در حوزه منابع انسانی برای هر کدام از گروه‌های کارکنان که در مرحله‌ی بخش‌بندی مشخص شده‌اند، تدوین شده و به نیازهای آن‌ها به طور خاص توجه شود. (گوناریس، ۲۰۰۶). در جدول ۱، سیر تاریخی مطالعات و زمینه‌ی مطرح‌شدن مفهوم بازارگرایی داخلی آمده است.

ویژگی‌های مهم مشاغل سازمان، رضایت کارکنان از شرایط کاری‌شان، عوامل داخلی و خارجی که بر رضایت کارکنان تأثیر می‌گذارند و شرایط بازار خارجی مانند تغییرات قوانین و فعالیت‌های رقبای بازار کار باشد (لینگز، ۲۰۰۴). این بُعد، خود دارای دو زیربُعد است: ۱-۱) شناسایی تبادلات ارزش: این زیربُعد شامل شناسایی ادراکات و برداشت‌های کارکنان از آنچه وارد شغلشان کرده‌اند، شناسایی ادراکات و برداشت‌های کارکنان از خروجی‌های شغلشان (آنچه دریافت می‌کنند) و شناسایی ادراکات و برداشت‌های کارکنان از برابری و انصاف در این تبادل است (هیوزمن و هتفیلد، ۱۹۹۰). می‌توان گفت این زیربُعد، همان تولید اطلاعات داخلی بنا بر پژوهش لینگز و گرینلی (۲۰۰۵) است. ۱-۲) آگاهی از شرایط بازار کار: این زیربُعد شامل شرایط بازار خارجی مانند تغییرات قوانین، فعالیت‌های رقبای بازار کار و شرایط استخدام در شرکت‌هایی که بر سر بازار کار مشابه سازمان رقابت می‌کنند، است.

علاوه بر دو زیربُعد فوق، لینگز و گرینلی (۲۰۰۵) می‌گویند که بُعد تولید اطلاعات، شامل تولید اطلاعات رسمی مکتوب، تولید اطلاعات رسمی چهره‌به‌چهره و تولید اطلاعات غیررسمی است.

۲) انتشار اطلاعات بازار داخلی: مطالعات بسیاری، بر ضرورت وجود ارتباطات مؤثر داخلی به عنوان بخشی از برنامه‌ی بازاریابی داخلی، تأکید کرده‌اند (لینگز، ۲۰۰۴). همانند بازارگرایی خارجی، در بازارگرایی داخلی نیز اطلاعات مربوط به بازار داخلی باید در سازمان منتشر شود تا از طریق ارتباطات، با نیازهای داخلی مطابقت پیدا کند. این بعد دارای دو زیربُعد است: ۲-۱) ارتباطات میان مدیران و کارکنان:

## جدول ۱: سیر تاریخی مطالعات و زمینه مطرح شدن بازار گرای داخلی

توضیحات	پژوهشگر(ها)	نکته کلیدی
بازاریابی داخلی، یک راه حل برای مشکل ارائه مداوم خدمات با کیفیت برای نخستین بار	Berry et al., 1976	مطرح ساختن بازاریابی داخلی
تصریح نیاز بازار یابان خدمات به تمرکز داخلی بر کارکنان در کنار تمرکز خارجی بر مشتریان و رقبا	Booms & Bitner, 1981	تدوین آمیخته بازاریابی خدمات
رفتار با کارکنان همچون مشتریان، نیازمند نگاه به مشاغل همچون سایر محصولات شرکت است که به تغییر نگرش کارکنان می انجامد.	Berry, 1981	تدوین مدل بازاریابی داخلی
پیش نیاز داشتن کارکنان آگاه نسبت به مشتری، شیوه های استخدام حمایتی، آموزش های لازم و سبک مدیریتی مشارکتی است که بیش لازم را در فرایند ارائه خدمت به کارکنان می دهد.	Grönroos, 1985	تدوین مدل بازاریابی داخلی
بازار گرای، یک فرهنگ سازمانی است که رفتارهای ضروری را برای خلق ارزش برتر مشتری و عملکرد کسب و کار ایجاد می کند. ابعاد آن عبارتند از: (۱) مشتری گرایی؛ (۲) رقیب گرایی؛ (۳) هماهنگی میان وظیفه ای و (۴) تمرکز بر منافع بلندمدت (نادیده گرفتن تمرکز داخلی و نقش کارکنان در بازار گرای)	Narver & Slater, 1990	مفهوم سازی بازار گرای
بازار گرای به معنای پیاده سازی مفهوم بازاریابی است و ابعاد آن عبارتند از: (۱) تولید هوشمندی (اطلاعات)؛ (۲) انتشار هوشمندی (اطلاعات) و (۳) پاسخگویی به هوشمندی بازار (نادیده گرفتن تمرکز داخلی و نقش کارکنان در بازار گرای)	Kohli & Jaworski, 1990; Jaworski & Kohli, 1993	مفهوم سازی بازار گرای
مجموعه سه گانه ارتباطات بازاریابی نیز شامل این موارد است: (۱) ارتباط شرکت و مشتریان (بازاریابی خارجی)، (۲) ارتباط مشتریان و کارکنان (بازاریابی متقابل)، (۳) ارتباط شرکت و کارکنان (بازاریابی داخلی).	Kotler, 1994	تدوین مثلث بازاریابی خدمات
رویکردهای مختلف در بازاریابی داخلی عبارتند از: (۱) دیدگاه فرایند؛ (۲) دیدگاه منابع انسانی و (۳) بسط مفهوم بازاریابی داخلی در پیاده سازی استراتژی و مدیریت تغییر.	Ahmed & Rafiq, 2002	بررسی سیر تاریخی مفهوم بازاریابی داخلی
۱۱ عنصر آمیخته بازاریابی داخلی: (۱) پاداش های راهبردی؛ (۲) ارتباطات داخلی؛ (۳) آموزش و توسعه شغلی؛ (۴) ساختار سازمانی؛ (۵) رهبری ارشد؛ (۶) محیط فیزیکی؛ (۷) به کار گماری، گزینش و جانشین پروری؛ (۸) هماهنگی میان وظیفه ای؛ (۹) سیستم های انگیزشی؛ (۱۰) توانمندسازی و (۱۱) تغییرات عملیاتی/فرایندی. بازاریابی داخلی از طریق توسعه شایستگی های سازمانی، بر عملکرد کسب و کار تأثیر دارد.	Ahmed et al., 2003	تدوین آمیخته بازاریابی داخلی و رابطه آن با شایستگی های سازمانی و عملکرد کسب و کار
دیدگاه فرایند در ادبیات نظری، «مشتری گرایی داخلی» و دیدگاه منابع انسانی، «بازار گرای داخلی» نام دارد. بازار گرای داخلی دارای سه بعد اصلی است: (۱) تحقیقات بازار داخلی؛ (۲) ارتباطات و (۳) پاسخگویی به بازار داخلی.	Lings, 1999, 2000, 2004	مطرح ساختن بازار گرای داخلی برای نخستین بار و تدوین مدل
بازار گرای داخلی اثرات مثبتی بر رضایت مشتری، موقعیت رقابتی نسبی و نگرش، حفظ و انطباق کارکنان دارد.	Lings & Greenley, 2005	مفهوم سازی مدل لینگز (۲۰۰۴) و تدوین ابزار سنجش
بازار گرای داخلی دارای همان سه بعد اصلی مدل لینگز (۲۰۰۴) است؛ با این تفاوت که زیربُدهای بخش بندی بازار داخلی و هدف گیری بخش داخلی در بُعد پاسخگویی به اطلاعات قرار می گیرند، نه در بعد تولید اطلاعات.	Gounaris, 2006	اصلاح مدل بازار گرای داخلی لینگز (۲۰۰۴)

بازارگرایی داخلی، یک سازه ترکیبی است. به علاوه، جو سازمانی، یکی از زیربده‌های توزیع اطلاعات (ارتباطات) محسوب می‌شود.	Sahi et al., 2013	بازنگری بازارگرایی داخلی لینگز و گرینلی (۲۰۰۵)
پیامدهای مثبت بازارگرایی داخلی: (۱) پیامدهای مثبت داخلی: بهبود انگیزش، رضایت و تعهد کارکنان به سازمان و حفظ آن‌ها؛ (۲) پیامدهای مثبت خارجی: افزایش رضایت و وفاداری مشتریان، ایجاد مزیت رقابتی بالقوه و ارتقای جایگاه رقابتی و سودآوری شرکت.	Naghi & Para, 2014	تشریح پیامدهای مثبت بازارگرایی داخلی
محدودیت‌های تنظیمی، هنجاری و شناختی وارد شده از سوی عناصر نهادی، از طریق اثرگذاری بر عوامل نهادی داخلی همچون فرهنگ و سیاست‌های سازمانی، شخصیت و سوابق مدیران و ساختار سازمانی، بر کلیه مراحل سه‌گانه بازارگرایی داخلی تأثیر می‌گذارند.	Gyepi- Garbrah & Asamoah, 2015	توسعه مدل بازارگرایی داخلی لینگز (۲۰۰۴)

## ۲-۲- گرایش کارآفرینانه

لامپکین و دس (۱۹۹۶) شناخته‌شده‌ترین آن‌ها محسوب می‌شود (رضوی و همکاران، ۱۳۹۰). از این رو، این مفهوم‌سازی در پژوهش حاضر به کار گرفته شد. لامپکین و دس<sup>۶</sup> (۱۹۹۶) گرایش کارآفرینانه را یک سازه انعکاسی<sup>۷</sup> و دارای پنج بعد می‌دانند: (۱) نوآوری: تمایل شرکت برای تعقیب ایده‌های جدید و فرایندهای خلاق است (لامپکین و دس، ۱۹۹۶) که نتیجه‌اش می‌تواند خدمات، محصولات یا فناوری‌های جدید باشد (لی<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). (۲) ریسک‌پذیری: به تعقیب سریع فرصت‌ها، تأمین سریع منابع و فعالیت‌های مخاطره‌جویانه اشاره دارد. ریسک‌پذیری، منعکس‌کننده تمایل یک شرکت به درگیر شدن در پروژه‌های مخاطره‌آمیز از راه استقراض سنگین، سرمایه‌گذاری در فناوری‌های اثبات‌نشده یا معرفی محصولات جدید به بازارهای جدید است (لامپکین و دس، ۱۹۹۶). (۳) پیشگامی: به نگرش مثبت نسبت به تعقیب پیوسته فرصت‌های جدید اشاره دارد (پیتینو و همکاران، ۲۰۱۷) و نشان می‌دهد که چگونه شرکت فرصت‌طلبانه عمل می‌کند و به تقاضاهای موجود در

گرایش کارآفرینانه، یکی از مستحکم‌ترین (کوین و میلر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴؛ ولز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶) و شناخته‌شده‌ترین سازه‌ها در تحقیقات کارآفرینی و مدیریتی بوده (پیتینو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷) و شامل سبک‌های تصمیم‌گیری، فرایندها و روش‌هایی است که فعالیت‌های کارآفرینانه یک شرکت را شکل می‌دهد (لامپکین و دس، ۱۹۹۶). در جدول ۲ مهم‌ترین مفهوم‌سازی‌های انجام‌شده از گرایش کارآفرینانه مشاهده می‌شوند. ابعاد گرایش کارآفرینانه ممکن است مستقل از یکدیگر عمل کنند و از ارزش یکسانی بر معیارهای عملکرد یا در مراحل مختلف توسعه کسب و کار برخوردار نباشند (هیوز و مورگان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). همچنین، به نظر می‌رسد برخی مفهوم‌سازی‌ها (مانند ثورنبری<sup>۵</sup> (۲۰۰۶))، بیش از آنکه ابعاد گرایش کارآفرینانه را برشمردند، کلیه عوامل تسهیل‌گر و مؤثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی را نیز جزوی از ابعاد گرایش کارآفرینانه در نظر گرفته‌اند. علاوه بر این، از میان مفهوم‌سازی‌های مختلف، مدل

6. Lumpkin & Dess  
7. Reflective  
8. Li

1. Covin & Miller  
2. Wales  
3. Pittino  
4. Hughes & Morgan  
5. Thornberry

بازار پاسخ می‌دهد یا تقاضای جدید ایجاد می‌کند. (۴) رقابت تهاجمی: نشان‌دهنده گرایش شرکت به چالش شدید و مستقیم با رقبا برای ورود به بازار یا بهبود موقعیت است که عبارت از عملکرد بهتر نسبت به رقبا در صنعت است (لامپکین و دس، ۱۹۹۶). (۵) استقلال‌طلبی:

به معنای آزاد گذاشتن اعضای سازمان برای فعالیت کردن فراتر از هنجارهای کنونی و استراتژی‌های سازمان است؛ به طوری که آنان بتوانند با استقلال بیشتر، فکر کرده و عمل کنند (لامپکین و همکاران، ۲۰۰۹).

## جدول ۲: سیر تاریخی و مهم‌ترین مدل‌های گرایش کارآفرینانه

توضیحات	پژوهشگر(ها)	نکته کلیدی
گرایش کارآفرینانه، شیوه‌های تصمیم‌گیری، فلسفه‌های مدیریتی و رفتارهای استراتژیک یک شرکت است که ذاتاً کارآفرینانه هستند.	Khandwall, 1972	مطالعات اولیه در حوزه گرایش کارآفرینانه
گرایش کارآفرینانه، رویکردی است با تمرکز بر نوآوری محصول در بازار و پروژه‌های خطرناک، و تمایل به پیشگامی در نوآوری، یعنی تلاش برای برتری یافتن نسبت به رقباست. گرایش کارآفرینانه، سازه‌ای ترکیبی با سه بعد نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی است.	Mintzberg, 1973	توسعه سازه گرایش کارآفرینانه
گرایش کارآفرینانه سازه‌ای انعکاسی و در بهترین حالت، دارای پنج بُعد نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی، رقابت تهاجمی و استقلال‌طلبی است.	Miller & Friesen, 1982; Miller, 1983	مفهوم‌سازی جدید از گرایش کارآفرینانه و توسعه ابزار سنجش
ابزاری با عنوان «نظرسنجی گرایش کارآفرینانه» برای ارزیابی آمادگی شرکت برای کارآفرینی سازمانی توسعه داده شده است که دارای یازده بعد است: (۱) عمومی؛ (۲) برنامه‌ریزی استراتژیک؛ (۳) کارکردهای میان‌وظیفه‌ای؛ (۴) حمایت از ایده‌های جدید؛ (۵) هوشمندی بازار؛ (۶) ریسک‌پذیری؛ (۷) سرعت؛ (۸) انعطاف‌پذیری؛ (۹) تمرکز؛ (۱۰) آینده‌نگری و (۱۱) گرایش شخصی.	Lumpkin & Dess, 1996	
	Thornberry, 2006	

### ۳- پیشینه و فرضیه‌های پژوهش

#### ۳-۱- بازارگرایی داخلی و بازارگرایی

بازارگرایی داخلی، بر رفتارهای بازارگرایی کارکنان و موفقیت بازاریابی تأثیر می‌گذارد. نتایج تحقیق فانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) نشان داده که بازارگرایی داخلی، توسعه قابلیت‌های بازار را تسهیل کرده و از این طریق، بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. میلفلنر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰) دریافته‌اند که بازارگرایی داخلی رابطه‌ای قوی با بازارگرایی دارد و از این طریق بر وفاداری مشتری، سهم بازار، میزان فروش و متعاقباً عملکرد مالی شرکت تأثیر می‌گذارد. مودی و ساهی<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در پیمایشی

ابزری و همکاران (۱۳۸۸) دریافته‌اند که در صنعت هتلداری، بازاریابی داخلی از طریق بازارگرایی بر عملکرد سازمانی مؤثر است. نایب‌زاده و جلالی (۱۳۹۱) نشان داده‌اند که بین همه ابعاد بازارگرایی داخلی و عملکرد بازار در بیمه معلم، رابطه معناداری وجود دارد. یافته‌های حسقلی‌پور و همکاران (۱۳۹۱) نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معناداری بین بازاریابی داخلی و بازارگرایی در بانک ملت شهر تهران وجود دارد. لینگز و گرینلی (۲۰۱۰) پی برده‌اند که

1. Fang  
2. Milfelner  
3. Modi & Sahi



کسب و کاری متفاوتی را در بر می‌گیرند. بازارگرایی شامل تعقیب فرصت‌های فعلی است؛ در حالی که گرایش کارآفرینانه، بیشتر آینده‌گراست. تمرکز بازارگرایی بر نیازهای آشکار و تمرکز گرایش کارآفرینانه بر نیازهای پنهان مشتریان است. با این حال، پژوهش‌های بسیاری تأیید کرده‌اند که این دو مفهوم، بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند (چن و هسو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). لیو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۳) در پژوهشی روی سازمان‌های چین، دریافته‌اند که سازمان‌هایی دارای بازارگرایی قوی، تمایل دارند که بیشتر گرایش یادگیری داشته باشند و بیشتر به کارآفرینی اهمیت می‌دهند و قادرند به سطح بالاتری از عملکرد سازمانی دست یابند؛ از این رو، بازارگرایی در اقتصاد نوظهور چین، بر کارآفرینی تأثیر مثبتی دارد. سایاشایا<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۶) در یک پژوهش تجربی بر روی ۲۵۰۰ کسب و کار کوچک و متوسط سوئدی، نشان داده‌اند که بازارگرایی، یک عامل مهم و اثرگذار بر گرایش کارآفرینانه در کسب و کارهای کوچک و متوسط است. بیکر و سینکولا<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) به این نتیجه رسیده‌اند که گرایش کارآفرینانه و بازارگرایی، حداقل در کسب و کارهای کوچک، مکمل یکدیگرند تا سودآوری را افزایش دهند و بین هر دو مفهوم، رابطه معناداری وجود دارد. نیومن<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۶) دریافته‌اند که مشتری‌گرایی و رقیب‌گرایی، دو بعد بازارگرایی، با هر دو استراتژی نوآوری (اکتشاف و بهره‌برداری) رابطه مثبت دارند. مشیلز و گو<sup>۸</sup> (۲۰۱۵) رابطه مثبت بازارگرایی و نوآوری را آزمون و تأیید کرده‌اند. گونزالز-بنیتو<sup>۹</sup> و همکاران

روی ۳۷۰ سازمان غیرانتفاعی دریافته‌اند که بازارگرایی، از طریق بازارگرایی داخلی، برای دستیابی به نتایج مطلوب از سوی کارکنان اقدام می‌کند. به عبارت دیگر، سازمان‌هایی که در حال توسعه بازارگرایی هستند، به بازارگرایی داخلی برای تمرکز واحد بر بازار، تزریق سرفرازی و غرور در کارکنان، کاهش تعارضات ناکارآمد و ایجاد روحیه تیمی نیاز دارند. در پژوهشی دیگر در صنعت هتلداری، مشخص شده است که بازارگرایی داخلی، تأثیر مثبتی بر توسعه اثربخش رفتارهای بازارگرا در مدیران و سرپرستان دارد (دومینگوئز-فالدون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). نتایج تحقیق تورتوسا-ادو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۹) نشان داده که کارمندگرایی یا بازارگرایی داخلی از طریق بُعد تولید غیررسمی اطلاعات، بر رضایت پرسنل عملیاتی و کیفیت خدمت درک‌شده مشتری تأثیر گذارده و از این طریق بر رضایت مشتری نیز اثرگذار است. لینگز و گرینلی (۲۰۰۹) پی برده‌اند که بین بازارگرایی داخلی، انگیزش کارکنان و موفقیت بازاریابی خارجی (بازارگرایی، عملکرد مالی و رضایت مشتری) رابطه‌ای قوی وجود دارد. گوناریس و همکاران (۲۰۱۰) گفته‌اند که گرچه بازارگرایی و بازارگرایی داخلی از یکدیگر متمایزند، اما به یکدیگر مرتبط بوده و به طور بالقوه، یک دیدگاه وسیع از فلسفه بازاریابی را منعکس می‌کنند. بر این اساس، فرضیه نخست پژوهش عبارت است از:

فرضیه اول: در شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنت در تهران، بازارگرایی داخلی رابطه مثبتی با بازارگرایی دارد.

### ۳-۲- بازارگرایی و گرایش کارآفرینانه

بازارگرایی و گرایش کارآفرینانه فلسفه‌های

3. Chen & Hsu
4. Liu
5. Sciascia
6. Baker & Sinkula
7. Newman
8. Micheels & Gow
9. Gonzalez-Benito

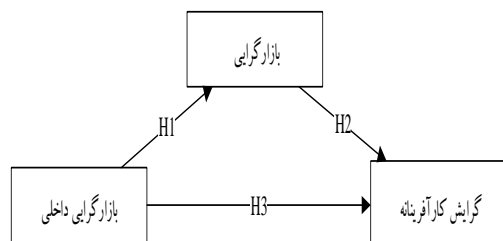
1. Domínguez-Falcón
2. Tortosa-Edo

اساس، فرضیه سوم پژوهش عبارت است از: فرضیه سوم: در شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنت در تهران، بازاریابی داخلی، رابطه مثبتی با گرایش کارآفرینانه دارد.

در این پژوهش، با ترکیب مدل بازاریابی داخلی لینگز و گرینلی (۲۰۰۵) با مدل گوناریس (۲۰۰۶) که تعدیل شده مدل لینگز (۲۰۰۴) است (و با احتساب اشتراکات)، ابعاد سه‌گانه بازاریابی (کھلی و یاوورسکی، ۱۹۹۰؛ یاوورسکی و کھلی، ۱۹۹۳) و ابعاد گرایش کارآفرینانه لامپکین و دس (۱۹۹۶)، تأثیر بازاریابی داخلی بر گرایش کارآفرینانه با نقش میانجی بازاریابی، در شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنت در تهران سنجش شده است. بر این اساس، چهارچوب مفهومی پژوهش مطابق شکل ۱ است.

#### ۴- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش، کلیه مدیران و کارکنان شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنت در تهران است. با توجه به آخرین داده‌های به-دست‌آمده در طرح آمارگیری از شرکت‌های خدمات اینترنت در سال ۱۳۹۲ و تعداد کارکنان این شرکت‌ها در تهران (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۴: ۲۱)، تعداد جامعه آماری پژوهش، به طور تقریبی ۲۰۰۰ نفر در نظر گرفته شد. از این رو، حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) ۳۲۲ نفر است.



#### شکل ۱: چهارچوب مفهومی پژوهش

با توجه به اینکه جامعه آماری از ویژگی‌های

(۲۰۰۹) نشان می‌دهند که بین کارآفرینی و بازاریابی رابطه‌ای قوی وجود دارد و اگرچه این گرایش‌ها ممکن است به شکل مجزا پیاده شوند، اما شرکت‌ها وقتی بازارگرا هستند، به کارآفرینی اهمیت می‌دهند. بر این اساس، فرضیه دوم پژوهش عبارت است از: فرضیه دوم: در شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنت در تهران، بازاریابی، رابطه مثبتی با گرایش کارآفرینانه دارد.

#### ۳-۳- بازاریابی داخلی و گرایش کارآفرینانه

بصیرت و همکاران (۱۳۹۴) گفته‌اند که بازاریابی داخلی بر گرایش‌ها و تمایلات کارآفرینانه کارکنان سازمان تأثیرگذار است. اکبری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی دیگر نشان داده‌اند که بازاریابی داخلی بر گرایش کارآفرینانه تأثیر دارد و یک میانجی جزئی در رابطه میان رهبری تحول‌گرا و گرایش کارآفرینانه است. رفیعی و رفیعی (۲۰۱۴) با استفاده از آمیخته بازاریابی داخلی پیرسی و مورگان<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) دریافته‌اند که بازاریابی داخلی و ابعاد آن، به طور مثبت و برجسته، بر توسعه کارآفرینی سازمانی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در تهران تأثیر دارند. احمد و رفیق (۲۰۰۳) می‌گویند که بازاریابی داخلی، برنامه‌های راهبردی خاص شرکت را به شایستگی‌های در حال توسعه پیوند می‌دهد که این شایستگی‌ها به نوبه خود با هوش، خلاقیت، مسئولیت‌پذیری و تجربه هریک از اعضای شرکت مرتبط هستند. نتایج تحقیق زامپتاکیس و موستاکیس<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) نشان داده که از میان ابعاد بازاریابی داخلی، به ترتیب، ابعاد دوره آزمایشی، آموزش، سیستم پاداش و گردش پرسنل، بیشترین اهمیت را در پرورش کارآفرینی سازمانی دارند. بر این

1. Piercy & Morgan
2. Zampetakis & Moustakis

شاخص برای هر سازه و... را برطرف سازد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). بررسی پایایی ابزار پژوهش با استفاده از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) و بررسی روایی همگرا و روایی عاملی به ترتیب با استفاده از میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) (فورنل و لارکر<sup>۴</sup>، ۱۹۸۱) و بارهای عاملی (به همراه ضرایب معناداری T) انجام شده است. پس از حذف دو سؤال از بُعد انتشار اطلاعات متغیر بازارگرایی برای افزایش آلفای کرونباخ، کلیه مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیش از ۰/۷ به دست آمده که براساس کرونباخ<sup>۵</sup> (۱۹۵۱) و هالند<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) ابزار سنجش از پایایی مناسبی برخوردار است. همچنین، کلیه مقادیر AVE بیش از ۰/۵ بوده و بنابر فورنل و لارکر (۱۹۸۱) روایی همگرایی مناسب ابزار نیز تأیید می‌شود. کلیه مقادیر بارهای عاملی و ضرایب معناداری T نیز به ترتیب بیش از ۰/۴ و ۱/۹۶ بوده و از این‌رو، روایی عاملی ابزار نیز بنابر هالند (۱۹۹۹) تأیید می‌شود (جدول ۳).

#### ۵- یافته‌ها

از میان نمونه‌های پژوهش، ۵۰/۳ درصد، مرد و ۴۹/۷ درصد زن بودند. همچنین، ۵۱/۲ درصد از آن‌ها، مجرد و ۴۸/۸ درصد متأهل بودند. ۴۵ درصد از نمونه‌ها در گروه سنی ۲۰ تا ۳۰ سال، ۳۱ درصد در گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۸/۶ درصد در گروه ۴۰ تا ۵۰ سال و مابقی در گروه سنی ۵۰ تا ۶۰ سال قرار داشتند.

یکسانی برخوردار بوده و در تهران متمرکز است، می‌توان گفت که همگن و متجانس است؛ بنابراین، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. پرسشنامه پژوهش در بخش بازارگرایی داخلی با کمک ابزارهای سنجش لینگز و گرینلی (۲۰۰۵) و گوناریس (۲۰۰۶)؛ در بخش بازارگرایی به کمک ابزار سنجش یاوروسکی و کهلی (۱۹۹۳) و در بخش گرایش کارآفرینانه، با کمک ابزار سنجش هیوز و مورگان<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) طراحی شده که براساس مطالعه کوین و ولز<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) روی ابزارهای سنجش گرایش کارآفرینانه، یک ابزار سنجش انعکاسی<sup>۳</sup> مناسب بر اساس ابعاد لامپکین و دس (۱۹۹۶) است. داده‌های مربوط به متغیرها دارای مقیاس رتبه‌ای بوده و در طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت اندازه‌گیری شده‌اند. پرسشنامه برای سنجش سازه‌ها، ۸۲ سؤال داشت که برای سنجش بازارگرایی داخلی، ۳۶ سؤال برای سنجش بازارگرایی ۳۲ سؤال و برای سنجش گرایش کارآفرینانه ۱۴ سؤال پرسیده شد.

به سبب نرمال نبودن توزیع داده‌ها، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار Smart PLS3 استفاده شد. مدل‌سازی معادلات ساختاری، روشی مناسب برای آزمودن نظریه‌ها و بررسی روابط میان متغیرهای پنهانی است که با متغیرهای آشکار، سنجیده شده‌اند. رویکرد حداقل مربعات جزئی، نسل دوم روش‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری است که تلاش می‌کند نقاط ضعف روش‌های کواریانس محور نسل اول (مانند نیاز به تعداد نمونه بالا، نرمال بودن توزیع داده‌ها، وجود حداقل سه

4. Fornell & Larcker  
5. Cronbach  
6. Hulland

1. Hughes & Morgan  
2. Covin & Wales  
3. Reflective measure

## جدول ۳: پایایی و روایی ابزار پژوهش (پس از حذف دو گویه)

متغیرهای مکنون	ابعاد متغیر	آلفای کرونباخ	CR	AVE	بار عاملی
بازارگرایی داخلی	تولید اطلاعات داخلی	۰/۸۶۷	۰/۸۹۹	۰/۵۶۲	۰/۹۱۳
	انتشار اطلاعات داخلی	۰/۸۶	۰/۸۹۹	۰/۵۶۶	۰/۹۲۵
	پاسخگویی به بازار داخلی	۰/۷۰۳	۰/۷۹۴	۰/۵۰۳	۰/۸۷۴
بازارگرایی	تولید اطلاعات از بازار	۰/۸۲۷	۰/۸۸۶	۰/۶۶	۰/۸۲۹
	انتشار اطلاعات بازار	۰/۷۷۱	۰/۸۶۹	۰/۶۸۸	۰/۸۲۹
	پاسخگویی به اطلاعات	۰/۷۷۸	۰/۷۹۴	۰/۵۳۷	۰/۸۹۴
گرایش کارآفرینانه	نوآوری	۰/۸۸۷	۰/۹۲۵	۰/۸۰۴	۰/۹۰۵
	ریسک‌پذیری	۰/۸۵۶	۰/۹۱۱	۰/۷۷۴	۰/۹۰۴
	پیشگامی	۰/۷۵۵	۰/۸۹	۰/۸۰۳	۰/۸۵۸
	رقابت‌تهاجمی	۰/۸۳۴	۰/۹۲۳	۰/۸۵۸	۰/۷۷۸
	استقلال‌طلبی	۰/۷۶۴	۰/۸۵۹	۰/۶۱۸	۰/۷۳۵

تحقیق هستند (هالند، ۱۹۹۹)، کلیه فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شوند (جدول ۴).

برای آزمون اولیه فرضیه‌های پژوهش از ضرایب مسیر و ضرایب معناداری  $t$  استفاده شد. از آن‌جا که ضرایب  $t$  بالاتر از ۱/۹۶ نشان‌دهنده تأیید فرضیه‌های

## جدول ۴: آزمون اولیه فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	روابط مدل	ضریب مسیر	ضریب $T$	نتیجه
H1	بازارگرایی داخلی ← بازارگرایی	۰/۷۹۶	۱۲/۴۵۲	تأیید
H2	بازارگرایی ← گرایش کارآفرینانه	۰/۳۳۷	۴/۷۷۴	تأیید
H3	بازارگرایی داخلی ← گرایش کارآفرینانه	۰/۵۲۹	۷/۹۲۹	تأیید
	بازارگرایی داخلی ← بازارگرایی ← گرایش کارآفرینانه	۰/۲۶۸	(۴/۷۷۴) (۱۲/۴۵۲)	تأیید

رابطه میان بازارگرایی داخلی و گرایش کارآفرینانه معنادار است.

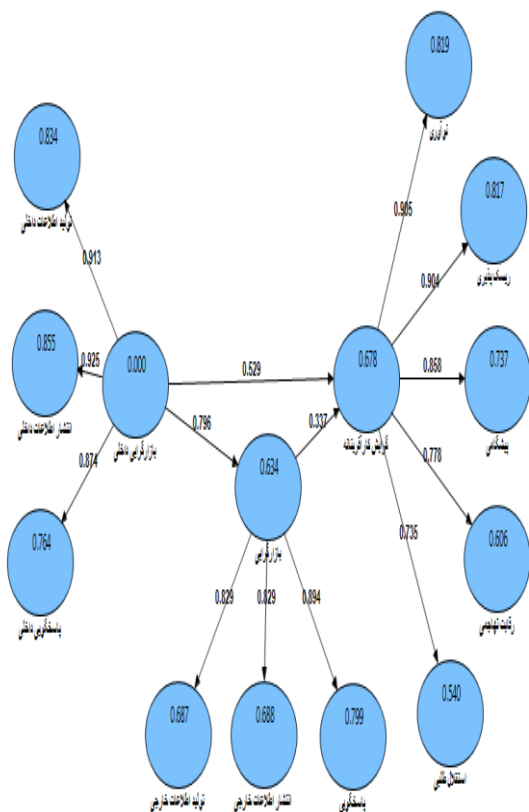
برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیرهای میانجی، از آماره‌ای به نام  $VAF^3$  استفاده می‌شود که نسبت اثر غیرمستقیم به اثر کل را می‌سنجد و هرچه این مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان از قدرت بیشتر تأثیر متغیر میانجی دارد (یاکوبوچی و دوهاچک، ۲۰۰۳). مقدار این ضریب در صورت میانجی‌گری بازارگرایی،

هرچند کلیه فرضیات بر پایه ضرایب معناداری  $t$  تأیید می‌شوند، اما برای بررسی بیشتر روابط میانجی پژوهش، از آزمون سوبل<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) و ضریب  $VAF$  (یاکوبوچی و دوهاچک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳) نیز استفاده شد. مقدار  $Z$ -value حاصل از آزمون سوبل در صورت میانجی‌گری بازارگرایی، برابر با ۲/۰۷ به دست آمد که بیشتر از ۱/۹۶ است و از این‌رو، می‌توان گفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر میانجی بازارگرایی در

1. Sobel
2. Iacobucci & Duhachek

3. Variance Accounted For

SRMR (چین و همکاران، ۲۰۱۴) نیز برابر با ۰/۰۶۱ (کمتر از ۰/۰۸) به دست آمدند که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل پژوهش هستند.



شکل ۲: مدل نهایی پژوهش در حالت ضرایب مسیر

### ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف روشن ساختن رابطه بازارگرایی داخلی و گرایش کارآفرینانه با نقش میانجی متغیر بازارگرایی انجام شد. این پژوهش، از طریق پیوند بازارگرایی داخلی با مفاهیم کارآفرینی، کوشید که یکی از عوامل پیش‌بین گرایش کارآفرینانه در شرکت‌های خدماتی را که پیش از این، کمتر به آن پرداخته شده بود تبیین کند. نتایج پژوهش نشان داد که بازارگرایی داخلی، هم به طور مستقیم (۰/۵۲۹) و هم از طریق نقش میانجی بازارگرایی (۰/۲۶۸) با گرایش کارآفرینانه رابطه مثبت و معنادار دارد. مقدار ضریب

برابر با ۰/۳۳۶ به دست آمد که نشان می‌دهد تقریباً ۳۴ درصد از تأثیر بازارگرایی داخلی بر گرایش کارآفرینانه از طریق غیرمستقیم به کمک متغیر میانجی بازارگرایی تبیین می‌شود.

مقادیر R<sup>2</sup> نشان از شدت تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد و برای آن سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷، ملاک‌هایی برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R<sup>2</sup> بیان شده‌اند (چین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). بر این اساس، کلیه مقادیر R<sup>2</sup> مندرج در شکل ۲ (اعداد درون دایره) در محدوده مناسبی بوده و نشان می‌دهند که شدت تأثیر بازارگرایی داخلی بر بازارگرایی (۰/۶۳۴) و همچنین تأثیر بازارگرایی و بازارگرایی داخلی بر گرایش کارآفرینانه (۰/۶۷۸) قوی است. همچنین برای بررسی قدرت پیش‌بینی مدل، از معیار Q<sup>2</sup> استفاده شد. اگر این مقدار درباره یک سازه درون‌زا در محدوده نزدیک به ۰/۰۲، ۰/۱۵ یا ۰/۳۵ باشد، به ترتیب، مدل، قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی در قبال شاخص‌های آن سازه دارد (هنسلر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). این مقدار برای بازارگرایی و گرایش کارآفرینانه، به ترتیب، برابر با ۰/۲۴۶ و ۰/۲۹۹ به دست آمد که نشان از قدرت پیش‌بینی نسبتاً قوی مدل دارد. علاوه بر معیار Q<sup>2</sup>، معیار اندازه تأثیر (f<sup>2</sup>) نیز با همان محدوده‌ها (۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵) محاسبه می‌شود که برای اندازه تأثیر بازارگرایی داخلی بر گرایش کارآفرینانه برابر با ۰/۳۲۳ و برای اندازه تأثیر بازارگرایی بر گرایش کارآفرینانه برابر با ۰/۱۳ به دست آمد که به ترتیب، نشان از تأثیر قوی بازارگرایی داخلی بر گرایش کارآفرینانه و تأثیر متوسط بازارگرایی بر گرایش کارآفرینانه دارد. مقدار شاخص بنتلر-بونت<sup>۳</sup> (۱۹۸۰) برابر با ۰/۹۳ (بیشتر از ۰/۹) و شاخص

1. Chin
2. Henseler
3. Bentler & Bonett

از این دو تکیه می‌کنند، به عملکرد بهتری دست می‌یابند (آتواهنه-گیما و کو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱)؛ چراکه بازار گرایي بر گرایش کارآفرینانه تأثیر می‌گذارد.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود که مدیران شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنت، نگاه جدی‌تری به بازار گرایي داخلی داشته باشند و با طراحی یک سیستم یکپارچه بازار گرایي داخلی همراه با سیستم بازار گرایي، به استقرار کامل و بهره‌مندی از نتایج سودمند آن اقدام کنند. از نتایج پژوهش استنباط می‌شود که کارکنانی را که در شرکت‌های مورد مطالعه، بیشتر نیاز به نوآوری و کارآفرینی در دپارتمان خود دارند (مانند کارکنان تحقیق و توسعه)، می‌توان با استفاده از رویکرد بازار گرایي داخلی، تحت تأثیر قرار داد. از آن‌جا که پژوهش حاضر، رابطه قوی بازار گرایي داخلی را با بازار گرایي با ضریب مسیر ۰/۷۹۶ تأیید کرده است، ترکیب سازه بازار گرایي داخلی با بازار گرایي و گرایش کارآفرینانه و تولید یک سازه جدید، از دیگر پیشنهادها برای پژوهش‌های آینده است. همانگونه که برای بهره‌گیری از جنبه‌های مثبت و متمایز هر یک از مفاهیم بازار گرایي و گرایش کارآفرینانه، مفهوم بازاریابی کارآفرینانه مطرح شد (موریس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۲)، با افزودن بازار گرایي داخلی و توجه به کارکنان در کنار مشتریان، رقبا و کارآفرینی سازمانی، می‌توان سازه‌ای تدوین کرد که هم جنبه‌های بازار گرایي، هم جنبه‌های گرایش کارآفرینانه و هم جنبه‌های بازار گرایي داخلی را در خود داشته باشد.

## منابع

۱. ابزری، مهدی؛ رنجبریان، احمد؛ فتحی، سعید؛ قربانی، حسن. (۱۳۸۸). «تأثیر بازاریابی داخلی بر

VAF در صورت میانجی‌گری جزئی بازاریابی نیز برابر با ۰/۳۳۶ به دست آمد که نشان می‌دهد حدود ۳۴ درصد از تأثیر بازاریابی داخلی بر گرایش کارآفرینانه، از طریق متغیر بازار گرایي قابل تبیین است. این نتیجه، با یافته‌های رفیعی و رفیعی (۲۰۱۴) و زامپتاکیس و موستاکیس (۲۰۰۷) که نقش بازاریابی داخلی را در توسعه کارآفرینی سازمانی آزمون و تأیید کرده بودند، هم‌راستاست. یافته‌ها همچنین، تأثیر بسیار بازار گرایي داخلی بر بازار گرایي را با ضریب مسیر ۰/۷۹۶ تأیید کرده‌اند. این نتیجه، بر این واقعیت صحنه می‌گذارد که بازار گرایي و توجه به مشتریان، بدون بازار گرایي داخلی و توجه به کارکنان، به‌ویژه در شرکت‌های خدماتی به شکست منتهی می‌شود. در شرکت‌های خدماتی، اغلب کارکنان در تماس مستقیم با مشتریان هستند و پاسخگویی به نیازها و خواسته‌های آنان، برای جلب رضایت مشتریان، حیاتی است. سانچز-هرناندز و میرندا<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) تأکید کردند که مدیران باید فعالانه عمل کرده و عملکرد بازاریابی را در مسائل مربوط به سرمایه‌انسانی همچون بازار گرایي داخلی جستجو کنند. درک نیازها و خواسته‌های کارکنان و در عوض، عرضه اهداف شرکت به آن‌ها، موفقیت تلاش‌های خارجی در توسعه خدمات جدید را محتمل‌تر می‌سازد (سانچز-هرناندز و میرندا، ۲۰۱۱). نتایج پژوهش همچنین رابطه مثبت بازار گرایي با گرایش کارآفرینانه را نیز با ضریب مسیر ۰/۳۳۷ تأیید کردند. این نتیجه، در راستای پژوهش‌هایی همچون لیو و همکاران (۲۰۰۳)، سایاشا و همکاران (۲۰۰۶)، بیکر و سینکولا (۲۰۰۹)، مشیلز و گو (۲۰۱۵) و نیومن و همکاران (۲۰۱۶) است که بازار گرایي را به نوآوری و کارآفرینی پیوند دادند. این نتیجه تأیید می‌کند شرکت‌هایی که بازار گرایي را با گرایش کارآفرینانه ترکیب می‌کنند، نسبت به شرکت‌هایی که تنها بر یکی

2. Atuahene-Gima & Ko  
3. Morris

1. Sanchez-Hernandez & Miranda

- بازارگرایی و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری». چشم‌انداز مدیریت، ۳۱، ۲۵-۴۲.
۲. اکبری، مرتضی؛ ایمانی، صاحب؛ قبادنژاد، مهدی؛ رحیمی، رحیم. (۱۳۹۴). «ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین، بازاریابی داخلی و گرایش کارآفرینانه (مورد مطالعه: شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب)». توسعه کارآفرینی، ۸ (۳)، ۵۷۱-۵۹۰.
۳. بصیرت، مهدی؛ ایمانی، صاحب؛ زراء نژاد، منصور؛ رهبان نجم‌آبادی، عامر. (۱۳۹۴). «بررسی تأثیر میانجی گرایش کارآفرینانه بر رابطه بین بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی (مورد مطالعه: ادارات ستادی شرکت بهره‌برداری نفت و گاز آغاچاری)». مدیریت بهره‌وری، ۸ (۳۲)، ۱۴۷-۱۶۹.
۴. حسنقلی پور، طهمورث؛ انصاری، منوچهر؛ الهی گل، اکرم؛ رحمانی یوشانلوئی، حسین. (۱۳۹۱). «تأثیر بازاریابی درونی بر بازارگرایی با وجود متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در بنگاه‌های مالی: مورد کاوی بانک ملت شهر تهران». فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، ۲ (۱)، ۲۵-۴۶.
۵. خیری، بهرام؛ خسروزاده، شیرین؛ پزشکی، شیما. (۱۳۹۳). «بررسی تأثیر بازارگرایی بر بازده عملکرد صنعت هتلداری». فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، ۴ (۴)، ۱۴۱-۱۶۶.
۶. داوری، علی؛ رضازاده، آرش. (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
۷. رضوی، سید مصطفی؛ زالی، محمدرضا؛ رشیدی، محمود؛ دیداری، جاوید. (۱۳۹۰). «نقش گرایش کارآفرینانه در عملکرد سازمانی؛ شعب بانک ملت شهر تهران». پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۳ (۵)، ۹۵-۱۱۶.
۸. سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی. (۱۳۹۳). معرفی اپراتورهای برتر ارائه‌دهنده خدمات اینترنت. خبرگزاری مهر، ۵ اردیبهشت ۱۳۹۴.
۹. سیدامیری، نادر؛ هندیجانی فرد، مرتضی. (۱۳۹۴). راه‌اندازی کسب و کار در ایران. تهران: انتشارات ترمه.
۱۰. مرکز آمار ایران. (۱۳۹۴). چکیده یافته‌های طرح آمارگیری از کارگاه‌های خدمات اینترنت-۱۳۹۳. تهران: مؤلف، دفتر صنعت، معدن و زیربنایی.
۱۱. نایب‌زاده، شهناز؛ جلالی، مریم. (۱۳۹۱). «بررسی رابطه بین بازارگرایی داخلی و عملکرد بازار (مورد مطالعه: شرکت بیمه معلم)». پنجمین کنفرانس و جشنواره کسب و کار بیمه. تهران: مرکز توسعه کسب و کار صنعت بیمه.
۱۲. وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات. (۱۳۹۴). معرفی دارندگان پروانه سرویس‌های فناوری اطلاعات. پورتال رسمی وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات.
13. Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Butterworth-Heinemann.
14. Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of marketing*, 37(9), 1177-1186.
15. Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241.
16. Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001).

- International Publishing.
26. Conduit, J., Matanda, M. J., & Mavondo, F. T. (2014). Balancing the act: the implications of jointly pursuing internal customer orientation and external customer orientation. *Journal of Marketing Management*, 30(13-14), 1320-1352.
  27. Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44.
  28. Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702.
  29. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
  30. Csikszentmihalyi, M., & Sawyer, K. (2014). Shifting the focus from individual to organizational creativity. In Csikszentmihalyi, M. (Ed). *The Systems Model of Creativity* (pp. 67-71). Springer Netherland.
  31. Domínguez-Falcón, C., Martín-Santana, J. D., & De Saá-Pérez, P. (2017). Predicting market orientation through internal market orientation as culture and behaviour: an empirical application in Spanish hotels. *The Service Industries Journal*, 37(3-4), 229-255.
  32. Drysdale, L. (1999). Marketing V Market Orientation. *The Professional Journal for Australian Primary School Leaders*, 28-29.
  33. Fang, S. R., Chang, E., Ou, C. C., & Chou, C. H. (2014). Internal market orientation, market capabilities and learning orientation. *European journal of marketing*, 48(1/2), 170-192.
  34. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
  - An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization science*, 12(1), 54-74.
  17. Auger, P., BarNir, A., & Gallaugher, J. M. (2003). Strategic orientation, competition, and internet-based electronic commerce. *Information Technology and Management*, 4(2), 139-164.
  18. Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464.
  19. Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3), 588-606.
  20. Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of retail banking*, 3(1), 33-40.
  21. Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of retailing*, 52(3), 3-14.
  22. Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. *Marketing of services*, 25(3), 47-52.
  23. Chen, H. L., & Hsu, C. H. (2013). Entrepreneurial orientation and firm performance in non-profit service organizations: contingent effect of market orientation. *The Service Industries Journal*, 33(5), 445-466.
  24. Chin, W. W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
  25. Chin, W. W., Mills, A. M., Steel, D. J., & Schwarz, A. (2014). Multi-group invariance testing: An illustrative comparison of PLS permutation and covariance-based SEM invariance analysis. In *International Conference on Partial Least Squares and Related Methods* (pp. 267-284). Springer



- managerial matrix. *Training and Development Journal*, 44(4), 98-102.
45. Iacobucci, D., Duhachek, A. (2003). Mediation analysis - round table acr 2003. *Presentation at the round table of the ACR Conference*, Toronto.
  46. Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing*, 57(3), 53-70.
  47. Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (2017). Conducting field-based, discovery-oriented research: lessons from our market orientation research experience. *AMS Review*, 1-9.
  48. Khandwalla, P. N. (1972). Environment and its impact on the organization. *International Studies of Management & Organization*, 2(3), 297-313.
  49. Kohli, A. K. (2017). Market Orientation in a Digital World. *Global Business Review*, 18(3S) 1-3.
  50. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
  51. Kotler, P. (1994). *Marketing management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
  52. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Table for determining sample size from a given population. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
  53. Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., & Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from Chinese small firms. *Journal of small business management*, 46(1), 113-133.
  54. Line, N. D., & Wang, Y. (2017). Market-Oriented Destination Marketing: An Operationalization. *Journal of Travel Research*, 56(1), 122-135.
  35. Gonzalez-Benito, O., González-Benito, J., & Munoz-Gallego, P. A. (2009). Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success. *European Journal of Marketing*, 43(3/4), 500-522.
  36. Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of business research*, 59(4), 432-448.
  37. Gounaris, S., Vassilikopoulou, A., & Chatzipanagiotou, K. C. (2010). Internal-market orientation: a misconceived aspect of marketing theory. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1667-1699.
  38. Grönroos, C. (1985). Internal marketing-theory and practice. *American Marketing Association's Services Conference Proceedings*, 7-41.
  39. Grönroos, C. (1989). Defining marketing: a market-oriented approach. *European journal of marketing*, 23(1), 52-60.
  40. Gyepi-Garbrah, T. F., & Asamoah, E. S. (2015). Towards a holistic Internal Market Orientation measurement scale. *Journal of Strategic Marketing*, 23(3), 273-284.
  41. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in international marketing*, 20(1), 277-319.
  42. Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661.
  43. Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2), 195-204.
  44. Huseman, R. C., & Hatfield, J. D. (1990). Equity theory and the

- Administration*, 14(3), 233-254.
65. Matsuno, K., & Mentzer, J. T. (2015). Market Orientation: Reconciliation of Two Conceptualizations. In *Proceedings of the 1995 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 49-55). Springer International Publishing.
  66. Micheels, E. T., & Gow, H. R. (2015). The effect of market orientation on learning, innovativeness, and performance in primary agriculture. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*, 63(2), 209-233.
  67. Milfelner, B., Snoj, B., & Gabrijan, V. (2010). Internal and external market orientation as organizational resources-consequences for market and financial performance. *Tržište*, 22(2), 223-241.
  68. Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
  69. Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic management journal*, 3(1), 1-25.
  70. Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review*, 16(2), 44-53.
  71. Modi, P., & Sahi, G. K. (2017). Toward a greater understanding of the market orientation and internal market orientation relationship. *Journal of Strategic Marketing*, 1-18.
  72. Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of marketing theory and practice*, 10(4), 1-19.
  73. Naghi, R. I., & Para, I. (2014). Consequences of the internal market orientation of the organization. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(1), 187-198.
  55. Lings, I. N. (1999). Balancing internal and external market orientations. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 239-263.
  56. Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.
  57. Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305.
  58. Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2009). The impact of internal and external market orientations on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17(1), 41-53.
  59. Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2010). Internal market orientation and market-oriented behaviours. *Journal of Service Management*, 21(3), 321-343.
  60. Lings, I.N. (2000). Developing the domain of internal market orientation and its consequences for market orientation and performance. *Aston Business School Research Papers*, Aston Business School, Birmingham.
  61. Liu, S. S., Luo, X., & Shi, Y. Z. (2003). Market-oriented organizations in an emerging economy: A study of missing links. *Journal of Business Research*, 56(6), 481-491.
  62. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
  63. Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., & Schneider, D. R. (2009). Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 47-69.
  64. Martin JR, E. F., & To, W. M. (2013). Effect of internal market orientation on organizational performance: The case of Macao's gaming industry. *International Journal of Hospitality & Tourism*

- entrepreneurship in Chinese family business: A socialisation view. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 20(1), 1-16.
83. Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology 1982* (pp. 290-312). San Francisco: Jossey-Bass.
84. Thornberry, N. (2006). *Lead like an entrepreneur*. McGraw Hill Professional.
85. Tortosa-Edo, V., Sánchez-García, J., & Moliner-Tena, M. A. (2010). Internal market orientation and its influence on the satisfaction of contact personnel. *The Service Industries Journal*, 30(8), 1279-1297.
86. Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3-15.
87. Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. (2007). Fostering corporate entrepreneurship through internal marketing: Implications for change in the public sector. *European Journal of Innovation Management*, 10(4), 413-433.
74. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
75. Newman, A., Prajogo, D., & Atherton, A. (2016). The influence of market orientation on innovation strategies. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 72-90.
76. Pearce, I. I. J. A., Fritz, D. A., & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 219-248.
77. Piercy, N., & Morgan, N. (1990). Internal marketing: making marketing happen. *Marketing Intelligence & Planning*, 8(1), 4-6.
78. Pittino, D., Visintin, F., & Lauto, G. (2017). A configurational analysis of the antecedents of entrepreneurial orientation. *European Management Journal*, 35(2), 224-237.
79. Rafeei, S., & Rafeei, S. (2014). Studying the relationship between internal marketing and organizational entrepreneurship development in Tehran SMEs. *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*, 3 (SP), 1-6. Sahi, G. K., S. Lonial, M. Gupta, and N. Seli. (2013). Revisiting Internal Market Orientation: A Note. *Journal of Services Marketing*, 27(5), 385-403.
80. Sanchez-Hernandez, M. I., & Miranda, F. J. (2011). Linking internal market orientation and new service performance. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 207-226.
81. Sciascia, S., Naldi, L., & Hunter, E. (2006). Market orientation as determinant of entrepreneurship: An empirical investigation on SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(1), 21-38.
82. Shi, H. X., & Dana, L. P. (2013). Market orientation and