

بررسی نقش واسط گرایش به بازار و رفتار کارآفرینانه بر رابطه بین استراتژی‌های بازرگانی و عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ شهرک‌های صنعتی شهرستان مشهد)

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

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

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

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

چکیده

امروزه کلیه شرکت‌ها می‌بایستی رویکردهای کسب و کار خود را متحول سازند تا بتوانند در عرصه رقابتی، رشدی سریع تر از رقبای داشته و ارزش بیشتری برای مشتری خلق نمایند. در این عرصه رقابتی عواملی که می‌توانند به عنوان مزیت رقابتی شرکت‌ها عمل کنند و آن‌ها را از هم متمایز سازد و سبب بهبود عملکرد آن‌ها شود، تاکید بر استراتژی‌های بازرگانی، گرایش به بازار و رفتار کارآفرینانه می‌باشد. تحقیق حاضر به دنبال بررسی تاثیر استراتژی‌های رقابتی رهبری هزینه و تمایز بر عملکرد شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ با نقش واسط گرایش به بازار و رفتار کارآفرینانه است. روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی و از نوع کاربردی است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده گردیده و روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و سازه و همچنین آلفای کراباخ مورد تایید قرار گرفت. جامعه آماری در این پژوهش شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ شهرک‌های صنعتی شهرستان مشهد می‌باشد. طرح نمونه‌گیری احتمالی بوده و از نوع نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده گردیده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار PLS استفاده شده و تحلیل داده‌های مربوط به ۸۹ شرکت که به سوالات تحقیق پاسخ دادند حاکی از تایید نقش میانجی رفتار کارآفرینانه در رابطه بین استراتژی‌های بازرگانی و عملکرد سازمانی است. به علاوه استراتژی رهبری هزینه به طور مستقیم با عملکرد، گرایش به بازار و رفتار کارآفرینانه؛ استراتژی تمایز با گرایش به بازار و رفتار کارآفرینانه و همچنین رفتار کارآفرینانه با

عملکرد رابطه معناداری دارند. همچنین نقش واسطه‌گرایش به بازار در رابطه بین استراتژی‌های بازرگانی و عملکرد سازمانی مورد تایید قرار نگرفت. **واژه‌های کلیدی:** استراتژی رهبری هزینه، استراتژی تمایز، گرایش به بازار، رفتار کارآفرینانه، عملکرد سازمانی.

(۱) مقدمه

صحنه رقابت شدیدی که شرکت‌های امروزی در آن نقش‌آفرینی می‌کنند نیاز به آگاهی از اصول و مزیت‌های رقابتی و متعاقباً بکارگیری استراتژی‌هایی دارد که انعطاف‌پذیری شرکت را در تطابق و یا حتی تاثیرگذاری بر محیط خارج‌شان تضمین نماید (ون^۱، ۲۰۰۴). رشد بی‌سابقه تجارت جهانی همگام با افزایش رقابت موجود میان شرکت‌های فعال در این بازارها، باعث گردیده است تا تمرکز اکثر شرکت‌ها به فعالیت‌هایی معطوف گردد که در کسب مزیت رقابتی تاثیر گذارترند (استوارت^۲، ۱۹۹۵). استراتژی‌ها ابزاری هستند که سازمان می‌تواند به وسیله آن به هدف‌های مختلف زمانه خود دست یابد، استراتژی‌های سازمانی می‌توانند به صورت تولید و عرضه محصول، کاهش هزینه‌ها، خرید تکنولوژی جدید، فروش دارایی‌های ثابت باشد (ساداتی و همکاران، ۱۳۸۶). راه‌کاری که شرکت‌ها به عنوان روشی برای موفقیت و بهبود وضعیت فعلی می‌توانند از آن استفاده نمایند، تاکید بر گرایش به بازار و رفتار کارآفرینانه است. در سازمان‌هایی که از این فلسفه‌ها پیروی می‌کنند مدیران آن‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری خود از اطلاعات مربوط به مشتری و رقیب کمال استفاده را برده و به دنبال جلب رضایت مشتری پیش خواهند رفت. گرایش به بازار به عنوان پایه و اساس بازاریابی نوین شناخته شده است و از آن جا که موفقیت یک سازمان در بلندمدت به توانایی آن سازمان در فراهم آوردن و ارائه منافع با ارزش برای مشتریان و انجام بهتر این مهم نسبت به رقیب بستگی دارد، به نظر می‌رسد که شرکت‌های بازارگرا باید از عملکرد بهتری در مقایسه با سایر شرکت‌ها برخوردار باشند (کوهلی و جاورسکی^۳، ۱۹۹۰). فرآیند کارآفرینی در شرکت‌ها نقش مهمی را در فرموله‌سازی استراتژی‌ها و نوآوری بازی می‌کند داشتن چنین رویکرد و طرز تفکری در افراد سازمانی موجب می‌شود که افراد سازمان در جستجوی فرصت‌هایی جدید در بازار بوده یا به دنبال جلب

1 Wan

2 Stewart

3 Kohli & Jaworski

رضایت مشتری از طریق تامین نیازهای مشتریان باشد (مازرول و ریبود، ۲۰۰۶). در این پژوهش ما برآنیم که به بررسی رابطه‌ی میان استراتژی تمایز و رهبری هزینه با عملکرد شرکت‌های تولیدی پردازیم. آیا می‌توان با بررسی نیروهای رقابتی موثر و چگونگی شکل‌گیری استراتژی‌ها و تاثیر گرایش به بازار و رفتار کارآفرینانه به عنوان متغیرهای واسط، شرکت‌ها به مزیت رقابتی پایدارتری دست یافته و در نتیجه عملکرد بهتری داشته باشند. همچنین با ارائه راهکارهایی برای گسترش سهم بازار تولید کنندگان داخلی و افزایش توان رقابتی با تاکید بر استراتژی‌های رقابتی و توجه به تواناییها و فرصتهای موجود، کالا را در چشم خریداران بی‌همتا جلوه داد و با حضور بلندمدت خود در بازار به دلیل غیر قابل تقلید بودن و یک سهم بازار، تحقق عملکردی بالاتر را برای شرکت ممکن ساخت و در نهایت بقای بنگاه اقتصادی را که در گرو بهبود مستمر عملکرد در راستای افزایش توان رقابتی و کسب منافع بیشتر است را تضمین نمود و باعث کسب رضایت مشتری به عنوان یکی از عوامل حیاتی موفقیت در فعالیت های اقتصادی شد، تولید ناخالص داخلی را افزایش داد و موجبات رشد اقتصادی کشور را فراهم نمود.

۲) مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۲-۱) استراتژی های بازرگانی

رقابت موجود در بازارهای امروز با گستردگی و تنوع بالاتری در مقایسه با گذشته روبروست. بسیاری از شرکت ها در این محیط در تلاشند تا با تدوین استراتژی های رقابتی مناسب به کسب مزیت رقابتی نایل گردیده و با افزایش میزان رقابت پذیری محصولات خود، موجب رشد و پیشرفت شرکت را فراهم سازند (رحیم نیا علوی، ۱۳۸۸). از دیدگاه جانسون و اسکولز (ب.ت.، به نقل از مارک، ۲۰۰۴) استراتژی عبارت است از: جهت و هدف یک سازمان در طول یک دوره بلند مدت که در حالت ایده آل و مطلوب، منابع بنگاه را با محیط در حال تغییر و بازارهای مورد نظر، مشتریان و ارباب رجوعان وفق می دهد تا بتواند انتظارات سهامداران را تامین کند. از نظر مایکل پورتر (۱۹۸۷، به نقل از فردآر، ۱۳۷۹) اصولاً تدوین یک استراتژی رقابتی به معنای ارائه فرمول گسترده برای تبیین چگونگی رقابت در یک کسب و کار، تعیین اهداف و این که چه سیاست هایی لازم هستند تا آن اهداف محقق شوند می باشد. وی در

مواجهه با نیروهای رقابتی برای پیشی گرفتن از رقبای استراتژی های رهبری هزینه و تمایز رابه عنوان اصلی ترین استراتژی های رقابتی معرفی می نماید. استراتژی رهبری هزینه که از سال ۱۹۷۰ متداول شده، شیوه ای است برای دستیابی به پیشرو بودن کلی در هزینه از طریق یک سری راهکارهای عملکردی که برای رسیدن به این هدف طراحی شده اند. راهبری هزینه مستلزم تدارک تجهیزات کارآمد، تلاش فراوان برای کاهش هزینه ها از طریق تجربه، کنترل شدید مخارج و هزینه های جاری، اجتناب از حسابهای نهایی مشتری و کاهش هزینه به حداقل می باشد (پورتر^۱، ۱۳۸۷). در استراتژی تمایز فعالیتهای شرکت بر تهیه و ساخت محصول یا خدمتی منحصر بفرد متمرکز می گردد. در این استراتژی شرکت تلاش می کند تا با ارائه محصولاتی منحصر بفرد، قیمتی بالاتر از حد معمول را از مشتریان دریافت نماید (پورتر^۲، ۱۳۸۳). راه های ایجاد تمایز ممکن است به صورت های گوناگون باشد مانند: طرح یا تصویر علامت تجاری، خصوصیات و ویژگی های ظاهری، خدمات مشتری، شبکه توزیع و فروش و... باید توجه داشت که استراتژی تمایز به شرکت اجازه نمی دهد هزینه ها را نادیده بگیرد (پورتر^۳، ۱۳۸۷).

۲-۲) گرایش به بازار

گرایش به بازار درجه ای است که یک سازمان نیازهای مشتریان را درک کرده و این اطلاعات را در کل سازمان به ابزاری برای پیش بینی آینده و برآورده ساختن نیازهای مشتری تبدیل می سازد. بنابراین سازمانها قادر خواهند بود ارزش بیشتری به مشتریان ارائه دهند (هیوسمن^۲، ۲۰۱۰). سازمان بازارگرا قادر به شناسایی بهتر نیازها و خواسته های بازار هدف است و در نتیجه در مقایسه با رقبا با کارایی و اثربخشی بیشتری به رضایت مشتریان دست می یابد. به این ترتیب سازمانی که بازارگرا است نسبت به سازمانهایی که کمتر به فعالیت های بازارگرایی می پردازند از قابلیت بیشتری در دستیابی به اهداف سازمان نظیر سهم بازار و سود بیشتر برخوردار است (رودولا و تسیوتدو^۳، ۲۰۱۰). بر اساس تعریف پیشنهادی کوهلی و جاورسکی، اولین عنصر کلیدی گرایش به بازار، ایجاد هوشمندی بازار در سازمان است. این هوشمندی از طریق مکانیزم های رسمی و غیر رسمی چون بررسی میدانی مشتریان، ملاقات و مباحثه با مشتریان، تجزیه و تحلیل

1 Porter

2 Huseman

گزارشهای فروش، تحقیقات رسمی بازار و ... به دست می آید. مهمترین نکته در ایجاد هوشمندی بازار این است که این هوشمندی نباید فقط مختص به بخش بازاریابی باشد بلکه باید تمام بخش ها و دوائر سازمان نسبت به بازار و مشتری هوشمند باشند و اطلاعات حاصل از مشتری را بین تمام بخش ها و دوائر سازمان توزیع و پخش نمایند. این منجر به ایجاد عنصر دوم گرایش به بازار، یعنی توزیع هوشمندی (اطلاعات) بین اعضا و بخش ها می شود. توزیع هوشمندی اطلاعات به معنای سازگاری سازمان با نیازهای بازار و مشتری است؛ یعنی می توان اطلاعات مربوط به مشتری و رقبا را بین تمام بخشها توزیع کرد و آن را مبنای اعمال کارکنان قرار داد. سومین عنصر گرایش به بازار، پاسخگویی به هوشمندی بازار است، دو عنصر قبلی به تنهایی بدون اعتبار است؛ بخصوص وقتی که سازمان نتواند به نیازهای بازار و مشتری پاسخ دهد. براساس نظر کوهلی و جاورسکی تمام بخش ها، پاسخگوی نیازهای بازار و مشتری می باشند و باید بتوانند بازارهای هدف مناسبی را انتخاب کرده، محصولی را طراحی، توزیع و تبلیغ کنند که بتواند نیازهای جاری و پیش بینی شده بازار و مشتری را برآورده کند (رضائی، ۱۳۸۴).

۳-۲ رفتار کارآفرینانه

ناکارآمدی شیوه های سنتی مدیریت، رقابت شدید بین سازمان ها و رشد سریع شرکت های کوچک موجب توجه جدی سازمان ها به نوآوری شده است، زیرا نوآوری را تنها ضامن بقا در عرصه رقابت می دانستند. از این رو سعی کردند افراد خلاق و کارآفرین را که پدیدآورندگان اصلی محصولات و خدمات نو در سازمان بودند، تشویق و ترغیب کنند تا در سازمان ها بمانند و ایده های خود را در سازمان محقق سازند. پینکات این افراد را کارآفرین سازمانی نام نهاد. او در سال ۱۹۸۵ از ترکیب واژه های Corporate و Intra-Entrepreneurship و واژه Intrapreneurship را ابداع نمود (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۷). شارما و کریسمن (۱۹۹۹) کارآفرینی سازمانی را به عنوان فرآیندی معرفی می کنند که به وسیله آن افراد و گروه ها، در ارتباط با سازمان موجود، یک سازمان جدید ایجاد کرده یا نوسازی یا نوآوری را درون سازمان دنبال می کنند. هیات و همکاران (۱۹۹۹) نیز کارآفرینی سازمانی را به عنوان راه اندازی کسب و کار جدید درون شرکت های در حال پیشرفت می دانند که از طریق نوآوری داخلی، اقدامات یا مالکیت مشترک، نوسازی استراتژیک، محصول، فرآیند و مدیریت نوآوری ها به آن دست یافته اند (Ergun، ۲۰۰۴). ابتدا اعتقاد بر این بود که کارآفرین ها خود صاحب و مالک کار خود هستند، اما امروزه معتقدند

کارآفرین ها ممکن است در استخدام شرکت ها درآیند و از این جا کارآفرینان سازمانی متولد شوند. براین اساس، انواع کارآفرینی زیر مطرح گردید:

کارآفرینی مستقل: فرآیندی است که کارآفرین طی می کند تا فعالیت کارآفرینانه ای را به طور آزاد به ثمر رساند.

کارآفرینی درون سازمانی: فرآیندی است که کارآفرین طی می کند تا فعالیت کارآفرینانه ای را در سازمانی که معمولاً سنتی و بوروکراتیک است به ثمر رساند.

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

رفتار کارآفرینانه اشاره می کند به تمایلات و رفتارهایی که کمک می کند مرسومات شرکت ها در گسترش منابع و پیگیری فرصت های جدید تغییر کنند. سه عاملی که رفتار کارآفرینانه شرکت ها را مشخص می کند عبارتند از: پیشگام بودن، نوآوری و ریسک پذیری (گوپتا، ۲۰۰۸). **ریسک پذیری:** ریسک پذیری اشاره می کند به تمایل رهبری شرکت به پیگیری پروژه ها در جایی که انتظار بازگشت ها و نتایج قطعی وجود ندارد (میلر و فریزن^۱، ۱۹۷۸).

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

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

۲-۴) عملکرد سازمانی

ارزیابی عملکرد کسب و کار یکی از مهمترین دستور کارهای مدیریت است؛ زیرا کلید دستیابی به بهبود مستمر در توانایی ارزیابی و سنجش مداوم عملکرد سازمان است. بسیاری از سازمان ها نیز اهمیت ارزیابی مداوم عملکرد را درک کرده اند و سیستم های ارزیابی عملکرد متنوعی در سازمان به کار می برند (فماندز، راجا و والی، ۲۰۰۶).

بین سالهای ۱۸۵۰ تا ۱۹۷۵ سازمان ها تنها براساس معیارهای مالی به ارزیابی عملکرد می-

پرداختند، اما به دلایلی چون: تشویق دیدگاه کوتاه مدت داشتن، فقدان تمرکز استراتژیک و عدم توانایی در فراهم کردن داده در مورد کیفیت، پاسخگویی و انعطاف پذیری، تشویق دیدگاه خوش بینانه، شکست در فراهم کردن اطلاعات در مورد آنچه مشتریان خواهان آن هستند و چگونگی عملکرد رقبا، مورد انتقاد قرار گرفتند (علی بابایی، ۱۳۸۴). پژوهشگران در مطالعات مربوط به عملکرد سازمان مؤلفه های مختلفی را برای سنجش آن بکار برده اند و معدودی از پژوهشگران مؤلفه هایی از عملکرد را که بیشتر به هم مرتبط هستند را در گروه هایی جای داده اند. به عنوان مثال پیکوان (۲۰۰۲) مؤلفه های مربوط به سنجش عملکرد بازار را، شامل حفظ مشتری و جذب مشتری جدید می داند که به عنوان مؤلفه های اصلی عملکرد قلمداد می کند ضمن اینکه پلهام (۱۹۹۷) با صحه گذاشتن بر این ادعا، اثربخشی سازمان: شامل کیفیت محصول، موفقیت محصول جدید، نرخ حفظ مشتری و رشد سهم: شامل سطح فروش، نرخ رشد فروش، سهم بازار را به آن افزوده است. در تحقیق حاضر با مرور بر ادبیات قبلی و با در نظر گرفتن نوع جامعه تحقیق نه مؤلفه برای سنجش عملکرد استخراج شد که در سه دسته قرار گرفتند:

- ۱- عملکرد مالی: شامل مؤلفه نرخ بازگشت سرمایه.
- ۲- تسلط بر بازار؛ شامل مؤلفه های: رشد فروش، سهم بازار، رضایت مشتری و ارزش مشتری.
- ۳- اثربخشی شرکت در بازار؛ شامل مؤلفه های: موفقیت محصول جدید، حفظ مشتری، کیفیت محصول و نوآوری.

۲-۵) پیشینه تحقیق

مایدیو (۲۰۰۳) در تحقیقی با عنوان بازارگرایی و عملکرد تجاری واحدهای کسب و کار بیان داشته است، بازارگرایی می تواند به عنوان استراتژی سازمان برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر تولید و استفاده از نوآوری مورد استفاده قرار گیرد. مطالعات نشان داد شرکت های کوچکی که هنوز محصول محورند، فاقد ارتباط نزدیکی با مشتریان هستند در حالی که شرکت های بیمه موفق تمرکز خود را به نیازهای بازار تغییر داده اند و اقدام به کسب اطلاعات در مورد مشتری نموده و از تحقیقات بازار جهت ایجاد ایده برای طراحی محصولات جدید استفاده می کنند.

در تحقیقی که توسط آموکو و آکوا (۲۰۰۷) در زمینه رابطه بین استراتژی های تولید، استراتژی های رقابتی پورترو اثر آن بر عملکرد سازمانی در شرکت های تولیدی کشور غنا صورت پذیرفته

است مشخص گردید که رابطه قوی بین استراتژی‌های رقابتی پورتر و استراتژی تولیدی این گونه شرکت‌ها وجود دارد. از بین معیارهای استراتژی‌های تولیدی شامل کیفیت، انعطاف پذیری، هزینه و تحویل کالا تنها عامل کیفیت در مجموع استراتژی‌های تولیدی از رابطه تاثیرگذاری برخوردار بوده است.

پنگ و همکاران (۲۰۰۸) بر تأثیر شکل مدیریت و نظارت بر توسعه کارآفرینی سازمانی فناورانه تحقیق کرده اند. البته ایشان عمده توجه خود را بر صنعت زیست دارو معطوف کرده‌اند. آن‌ها در صنعت زیست داروی چین، ۶۵ کسب و کار جدید با فناوری بالا را بررسی و مدلی بر مبنای تأثیر شکل حاکمیت بر کارآفرینی سازمانی فناورانه را ارزیابی کرده‌اند.

در تحقیقی که توسط نانداکومار و همکاران (۲۰۱۰) در زمینه تاثیرات تعدیل گری محیط خارجی و ساختار سازمانی در رابطه بین استراتژی‌های بازرگانی و عملکرد سازمانی در شرکت‌های تولیدی متعلق به بخش‌های مهندسی مکانیک و برق در کشور انگلستان صورت پذیرفته است مشخص گردید که در محیط‌هایی با سطح بالایی از پویایی، برای بهبود عملکرد شرکت در مقایسه با رقبا، استفاده از هر دو استراتژی رهبری هزینه و تمایز موثر است. در محیط‌های دارای دشمنی کم، استراتژی رهبری هزینه و در محیط‌های دارای دشمنی بالا استراتژی تمایز منجر به عملکرد بهتر در مقایسه با رقبا می‌شود. همچنین یک ساختار سازمانی دارای ساز و کار در بهبود عملکرد مالی سازمانی که هر دو استراتژی رهبری هزینه و تمایز را مورد استفاده قرار می‌دهد، موثرتر است. دلیل این امر می‌تواند تاثیر ساختار دارای ساز و کار در کنترل هزینه‌ها و بهبود هماهنگی در درون سازمان باشد.

۳) توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی

بررسی رابطه بین استراتژی‌های رقابتی و عملکرد شرکت به اوایل دهه ۸۰ و همزمان با معرفی استراتژی‌های رقابتی توسط مایکل پورتر مربوط می‌گردد. در طی سال‌های اخیر مطالعات بی-شماری در بررسی این رابطه و علاوه بر آن نحوه تأثیرگذاری این گونه استراتژی‌ها بر عملکرد شرکت انجام گردیده است (آموکوواکوا، ۲۰۰۷؛ آلن و هلمز، ۲۰۰۶؛ ون، ۲۰۰۶؛ دوراج و همکاران، ۲۰۰۶؛ هلاواکا و همکاران، ۲۰۰۱). با تدوین استراتژی رقابتی می‌توان کالا را در چشم خریداران بی‌همتا جلوه داد. در این شرایط، محصول جدید با حضور بلند مدت خود در بازار به دلیل غیر قابل تقلید بودن و یک سهم بازار، تحقق عملکردی بالاتر را برای سازمان

ممکن می سازد (خاکبیز، ۱۳۸۶). لذا باتوجه به موارد ذکر شده:

H₁. رابطه مثبت و معنی داری بین استراتژی های بازرگانی شرکت های تولیدی متوسط و بزرگ شهرستان مشهد و عملکرد آنان وجود دارد.

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

H_{1b} بین اتخاذ استراتژی مبتنی بر تمایز شرکت های تولیدی متوسط و بزرگ شهرستان مشهد و عملکرد آنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

همچنین استراتژی هایی که شرکت ها برای دستیابی به اهدافشان اتخاذ می نمایند را می توان به عنوان یک عامل سازمانی اثرگذار بر عملکرد بیان داشت. شرکت ها در دنیای پیچیده و متغیر امروزی که در آن انطباق مداوم با انتظارات و نیازهای مشتریان رمز اول موفقیت و بقا است، به سمت استراتژی های رقابتی و همچنین نهادینه کردن آن در تمام سطوح سازمان به خصوص افراد و کارکنان سازمان حرکت نموده اند (نارور و بریان، ۱۹۹۸). دراین بین گرایش به بازار دارای نگاهی از بیرون به درون است. این مفهوم با یک بازار کاملاً تعریف شده شروع می شود، روی نیازهای مشتری تاکید دارد، کلیه فعالیت های بازاریابی را هماهنگ کرده و با تامین رضایت مشتریان سود می آفریند (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۱).

H₂. رابطه مثبت و معنی داری بین استراتژی های بازرگانی شرکت های تولیدی متوسط و بزرگ شهرستان مشهد و گرایش به بازار آنان وجود دارد.

H_{2a} بین اتخاذ استراتژی مبتنی بررهبری هزینه شرکت های تولیدی متوسط و بزرگ شهرستان مشهد و گرایش به بازار آنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

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

در ضمن می توان انتظار داشت که سازمان های بازارگرا به دلیل تأکید بر اهمیت درک مشتریان و پاسخگو بودن نسبت به آنان و همچنین توجهی که به بررسی وضعیت رقبا دارند، به مزیت رقابتی پایدارتری دست یافته و در نتیجه عملکرد بهتری داشته باشند (نارور و اسلاتر، ۱۹۹۰). چرا که در دنیای امروز به دلیل افزایش قدرت خریداران، رقابتی تر شدن، تجارت بین المللی، تغییرات سریع تکنولوژیکی و در نتیجه کاهش دوره عمر محصول، نیازهای مشتریان و توقعات

آن‌ها در طول زمان به سرعت تغییر می‌کند. بنابراین ارائه محصولات و خدمات برتر، نیاز به بررسی و توجه مداوم به تغییرات بازار و به عبارت دیگر "بازارمحوری" دارد (کوهلی و جاورسکی، ۱۹۹۰). در مورد رابطه بین گرایش به بازار و عملکرد، نتایج تحقیقات متعددی در دست است، بیشترین تحقیقات در اقتصادهای پیشرفته کشورهای غربی به خصوص در کشور آمریکا انجام شده است و عموماً وجود رابطه ای مثبت بین گرایش به بازار و جنبه‌هایی از عملکرد را مورد تایید قرار داده‌اند (پلهام و ویلسون، ۱۹۹۶).

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

ازسویی در این محیط رقابتی شدت، گستره و بهبود نیروهای رقابتی موجود و روابط گسترده میان آنان به گونه ای است که عدم شناخت اینگونه نیروها و عدم بررسی تاثیرات آن‌ها بر عملکرد سازمان‌ها می‌تواند موجبات شکست سازمان‌ها را فراهم آورد. بسیاری از شرکت‌ها در این محیط در تلاشند تا با تدوین استراتژی‌های رقابتی مناسب به کسب مزیت رقابتی نائل گردیده و با افزایش میزان رقابت پذیری محصولات خود، موجبات رشد و پیشرفت شرکت را فراهم سازند (علوی دارابی، ۱۳۸۷). کارآفرینی قابلیت است که می‌تواند نظام‌های امروزی را در این برهه حساس نجات داده و بقای آن‌ها را تضمین نماید. اهمیت کارآفرینان به خاطر ارزشی است که به اشکال گوناگون توسط آن‌ها ایجاد می‌شود. شاید یکی از مهم‌ترین راهکارهای توسعه کارآفرینی در میان اقشار جامعه، توسعه و ارتقا رفتار کارآفرینانه افراد باشد. رفتار کارآفرینانه ارتباط مستقیمی با دانش، مهارت، تجارب انسانی، شرایط خانوادگی، ویژگی‌های شخصیتی فرد و شرایط محیطی و اجتماعی دارد (پرداختچی و شفیع زاده، ۱۳۸۵).

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

H_{4a}. بین اتخاذ استراتژی مبتنی بر رهبری هزینه شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ شهرستان مشهد و رفتار کارآفرینانه آنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

H_{4b}. بین اتخاذ استراتژی مبتنی بر تمایز شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ شهرستان مشهد و رفتار کارآفرینانه آنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

فیشر (۱۹۸۹) نتیجه گرفت که رفتار کارمند باید واسط بین خط مش سازمان و عملکرد سازمانی

باشد. بین انواع رفتار کارمندان منشا رفتارهای کارآفرینانه دیده شده است. رفتار کارآفرینانه رفتاری است که در آن کارمند درون سازمان نفوذ کند و از فرصت‌های بدست آمده استفاده نماید (کاوین و اسلوین، ۱۹۹۱). شرکت‌ها گرایش به بازار را برای توسعه رفتار کارآفرینانه می‌پذیرند. رفتار کارآفرینانه کارمندان نمی‌تواند باعث رضایت مشتری شود بلکه برای ارتقا سطح عملکرد سازمانی و رفع نیازهای مشتری شرایط بهتری را مهیا می‌سازد. کارمندی که در نمایش رفتار کارآفرینانه ضعیف‌اند خیلی ضعیف‌تر می‌توانند از فرصت‌های بدست آمده استفاده کنند لذا با چالش روبرو خواهند شد. (آنتونیک و هیسریچ، ۲۰۰۰).

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

فرامیچ و همکاران (۲۰۰۳) طی مقاله‌ای به بررسی تاثیر استراتژی‌های بازرگانی بر فعالیت محصول جدید با نقش واسطه‌گرایی به بازار می‌پردازند. در این تحقیق از یک نمونه ۱۷۵ تایی از شرکت‌های هلندی در صنایع مختلف در بخش تولید استفاده شده است. طبق یافته‌های این تحقیق استراتژی‌های بازرگانی بر روی فعالیت‌های محصول جدید با نقش واسطه‌گرایی ورقیب‌گرایی تاثیر مثبتی دارد.

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

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

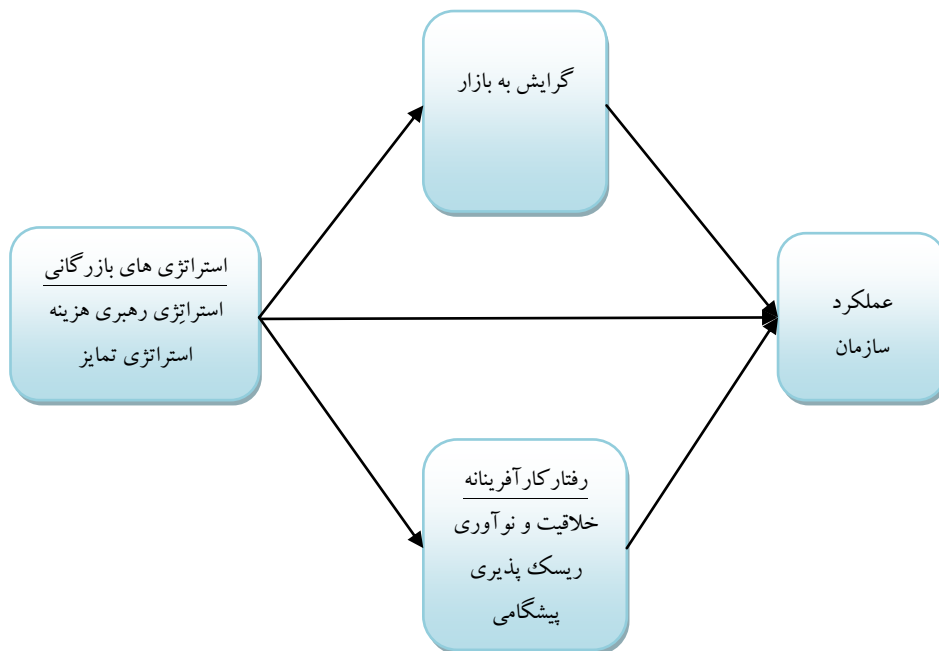
H6b. گرایش به بازار شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ شهرستان مشهد بین اتخاذ استراتژی مبتنی بر تمایز آنان و عملکرد این شرکت‌ها را واسطه‌گری می‌کند.

سون و پن در تحقیقی که در سال ۲۰۱۱ در جمهوری خلق چین در بین ۱۴۳ شرکت تولیدی انجام دادند به بررسی روند واسطه‌گری رفتار کارآفرینانه و ساختار سازمانی در ارتباط بین جهت‌گیری بازار و عملکرد سازمانی پرداختند. این مطالعه منجر به چند یافته تجربی شد. اول این که، نتایج نشان می‌دهد که جهت‌گیری بازار به طور مثبت به عملکرد سازمانی مرتبط می‌شود و ساختار سازمانی در این رابطه به شکلی نقش واسطه‌گری را ایفا می‌کند که ارتباط، تحت شرایط ارگانیک قوی‌تر از شرایطی است که ساختار سازمانی مکانیکی بوجود می‌آورد. دوم، نتایج

بدست آمده بحث ما در رابطه با اینکه جهت گیری بازار به طور مثبت با رفتار کارآفرینانه مرتبط است را مورد حمایت قرار می دهد و همچنین ساختار سازمانی به گونه ای این رابطه را تعدیل می کند که رابطه تحت شرایط ساختار ارگانیک مثبت باشد، اما تحت ساختاری مکانیکی منفی باشد. سوم، نتایج نشان می دهد که تعامل بین جهت گیری بازار و ساختار سازمانی به طور غیر مستقیم از طریق رفتار کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی تاثیر می گذارد.

H7. رفتار کارآفرینانه رابطه ی بین استراتژی های بازرگانی و عملکرد شرکت های تولیدی متوسط و بزرگ شهرستان مشهد را واسطه گری می کند.

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



شکل شماره ۱) مدل تئوریک تحقیق

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

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

۴-۱) ابزار جمع آوری دادهها

یکی از روش های رایج در گردآوری اطلاعات در پژوهش های پیمایشی استفاده از پرسشنامه می باشد. با توجه به این که چگونگی اندازه گیری متغیرهای تحقیق مشخص است و با توجه به درجه دقت لازم در گردآوری اطلاعات، طول مدت پژوهش و سایر هزینه ها بهترین روش جمع آوری دادهها در این تحقیق پرسشنامه در نظر گرفته شد. پرسشنامه ای این تحقیق شامل ۴۱ گویه در چهار بخش استراتژی بازرگانی، گرایش به بازار، رفتار کارآفرینانه و عملکرد سازمانی می باشد که پاسخ های آن در یک طیف ۵ تایی لیکرت قسمت بندی شده است. قسمت اول (استراتژی بازرگانی) شامل ۸ گویه می باشد که ازدو بخش مدیریت هزینه و تمایز تشکیل شده و برگرفته از تحقیقات لاثو و زائو (۲۰۰۴) است. از این ۸ گویه ۴ گویه مربوط به مدیریت هزینه و ۴ گویه مربوط به تمایز می باشد. قسمت دوم (گرایش به بازار از بعد رفتاری) شامل ۱۲ گویه می باشد که از پرسش نامه استاندارد کوهلی و جاورسکی (۱۹۹۰) به نام مارکوراخذ شده است. قسمت سوم (رفتار کارآفرینانه) شامل ۹ گویه است که از سه بخش خلاقیت و نوآوری، پیشگامی و ریسک پذیری تشکیل شده است و از مطالعه کوین و اسلوین (۱۹۸۹) استخراج شده است. از این ۹ گویه ۳ گویه مربوط به خلاقیت و نوآوری، ۳ گویه مربوط به پیشگامی و ۳ گویه هم مربوط به ریسک پذیری می باشد. قسمت چهارم مربوط به عملکرد می باشد که از ۱۲ گویه تشکیل شده است و برگرفته از مطالعه لنگراک (۲۰۰۳) می باشد.

۴-۲) روایی و پایایی ابزار

با اینکه ابزار مورد استفاده در تحقیق استاندارد بوده و از منابع معتبری استخراج شده است، اما به جهت کسب اطمینان بیشتر و تطابق هرچه بیشتر گویه های آن با محیط واقعی شرکت های تولیدی، پرسش نامه در اختیار چند تن از اساتید گروه مدیریت قرار گرفت تا از نقطه نظرات آنان

در جهت بهبود هرچه بیشتر گزاره ها استفاده نموده و اقدامات اصلاحی لازم صورت گیرد. همچنین روایی سازه پرسش نامه نیز با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی بررسی و در جدول ذیل برای متغیرهای استراتژی مدیریت هزینه و تمایز، گرایش به بازار، رفتارکارآفرینانه و عملکرد سازمانی نشان داده شده است.

جدول شماره ۱- نتایج تحلیل عاملی اکتشافی

MOB9 ۰,۱۱۸	MOB8 ۰,۲۰۲	MOB7 ۰,۴۶۵	MOB6 ۰,۵۱۱	MOB5 ۰,۳۹۳	MOB4 ۰,۳۶۳	MOB3 ۰,۰۴۷	MOB2 ۰,۲۶۲	MOB1 ۰,۱۰۱	MOB
									بارعاملی
						MOB12 ۰,۴۰۳	MOB11 ۰,۰۲۷	MOB10 ۰,۴۷۴	MOB
									بارعاملی
IB9 ۰,۲۷۳	IB8 ۰,۲۴۴	IB7 ۰,۱۴۷	IB6 ۰,۴۳۵	IB5 ۰,۵۲۲	IB4 ۰,۴۳۵	IB3 ۰,۵۱۴	IB2 ۰,۵۵۴	IB1 ۰,۴۲۸	IB
									بارعاملی
					CLS4 ۰,۴۹۳	CLS3 ۰,۶۴۳	CLS2 ۰,۶۹۶	CLS1 ۰,۵۰۸	CLS
									بارعاملی
					DS4 ۰,۳۸۳	DS3 ۰,۵۷۰	DS2 ۰,۶۸۲	DS1 ۰,۳۹۲	DS
									بارعاملی
P9 ۰,۵۲۶	P8 ۰,۴۶۵	P7 ۰,۴۶۲	P6 ۰,۶۳۲	P5 ۰,۲۹۴	P4 ۰,۳۴۱	P3 ۰,۵۱۰	P2 ۰,۶۲۵	P1 ۰,۴۵۹	P
									بارعاملی
						P12 ۰,۵۱۹	P11 ۰,۴۱۹	P10 ۰,۵۶۷	P
									بارعاملی

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

همان طور که مشخص است از آن جا که هریک از سنجه هایی که مقدار بارعاملی آن کمتر از ۰,۳ باشد حذف می شوند (پلنت^۱، ۲۰۰۹). لذا سنجه های MOB3، MOB2، MOB1، MOB8، MOB9، MOB11 از سازه گرایش به بازار، سنجه های IB7، IB8 و IB9 از سازه رفتارکارآفرینانه و سنجه P5 از سازه عملکرد در مرحله اول انجام فاکتورآنالیز حذف می شوند. در نهایت جدول ۲-۳ مقادیر آنالیز شده سنجه های باقی مانده در پرسشنامه را برای

هرمتغیر نشان می دهد.

جدول شماره ۲- نتایج تحلیل عاملی اکتشافی

MOB12	MOB10	MOB7	MOB6	MOB5	MOB4	MOB
۰,۳۷۶	۰,۵۳۲	۰,۴۸۳	۰,۵۷۶	۰,۴۳۲	۰,۳۸۶	بارعاملی
IB6	IB5	IB4	IB3	IB2	IB1	IB
۰,۳۷۹	۰,۵۱۶	۰,۴۸۴	۰,۵۳۹	۰,۶۳۵	۰,۵۲۱	بارعاملی
		CLS4	CLS3	CLS2	CLS1	CLS
		۰,۴۹۳	۰,۶۴۳	۰,۶۹۶	۰,۵۰۸	بارعاملی
		DS4	DS3	DS2	DS1	DS
		۰,۳۸۳	۰,۵۷۰	۰,۶۸۲	۰,۳۹۲	بارعاملی
P7	P6	P4	P3	P2	P1	P
۰,۴۷۹	۰,۶۵۵	۰,۳۳۰	۰,۵۲۶	۰,۶۴۵	۰,۴۶۵	بارعاملی
	P12	P11	P10	P9	P8	P
	۰,۵۲۳	۰,۳۹۶	۰,۵۵۹	۰,۵۱۰	۰,۴۷۴	بارعاملی

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

پایایی ابزار نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ که رایج ترین آزمون سازگاری داخلی برای مقیاس های چند عاملی است مورد ارزیابی قرار گرفت. جدول شماره ۳ مقدار این ضریب را برای مولفه های تحقیق نشان می دهد و در جدول شماره ۴ مقدار ضریب آلفای کرونباخ پس از انجام مراحل تحلیل عاملی و حذف موارد پایین تر از حد نصاب آورده شده است.

جدول شماره ۳- نتایج تعیین پایایی ابزار تحقیق

MOB	IB	CLS	DS	P
۰,۷۳۲	۰,۷۸۷	۰,۷۵۷	۰,۶۵۹	۰,۹۰۱

جدول شماره ۴- نتایج تعیین پایایی ابزار تحقیق

MOB	IB	CLS	DS	P
۰,۷۶۵	۰,۷۹۶	۰,۷۵۷	۰,۶۵۹	۰,۹

با توجه به اینکه شرکت‌های تولیدی در اقتصاد کشور نقش بسزایی دارند و می‌توانند تاثیر شگرفی در پیشبرد اهداف کلان کشور داشته باشند، لذا در تحقیق حاضر کلیه شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ واقع در سطح شهرک‌های صنعتی شهرستان مشهد که با توجه به آمار سازمان صنایع و معادن استان خراسان رضوی جمعا ۱۲۰ شرکت بوده، جامعه تحقیق حاضر قرار گرفتند. با توجه به اینکه آگاه‌ترین افراد نسبت به شرکت، مدیران ارشد می‌باشند؛ لذا جامعه مورد بررسی این پژوهش مدیران این شرکت‌ها قرار داده شدند. از آن جاکه مباحثی همچون استراتژی‌های بازرگانی، رفتار کارآفرینانه و گرایش به بازار در شرکت‌های متوسط و بزرگ بارزتری باشد؛ بنابراین در این تحقیق، شرکت‌های متوسط (تعداد کارکنان ۹۹-۵۰) و شرکت‌های بزرگ (تعداد کارکنان بیشتر از ۱۰۰) جامعه آماری در نظر گرفته شدند.

از آن جا که این تحقیق بر اساس نوع هدف کاربردی بوده و معرف بودن گروه نمونه برای اهداف تعمیم پذیری به جامعه دارای اهمیت می‌باشد، بنابراین از نمونه گیری احتمالی استفاده می‌شود. با توجه به این که تعداد دقیق شرکت‌های متوسط و بزرگ بر اساس لیست اخذ شده از اداره کل صنایع و معادن موجود است، لذا از شیوه نمونه گیری تصادفی استفاده شده است. بنابراین تعداد ۱۱۰ پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد پرسشنامه توزیع شده، تعداد ۸۹ پرسشنامه کامل برگشت داده شد.

۵) تحلیل داده‌ها

۵-۱) بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

متوسط سن پاسخ دهندگان به پرسش نامه ۴۱ سال، متوسط سابقه خدمت ۱۶ سال و متوسط خدمت در پست مدیریتی آن‌ها ۱۲ سال بوده است. حداقل سابقه مدیریتی در بین پاسخ دهندگان ۱،۵ سال و حداکثر ۴۵ سال می‌باشد. از بین پاسخ دهندگان معتبر برای سؤال جنسیت ۸۴،۳٪ مرد و ۱۵،۷٪ زن بوده اند و از پاسخ دهندگان معتبر به سؤال سطح تحصیلات از مجموع ۸۹ نفر، ۱۵ نفر دیپلم، ۷ نفر فوق دیپلم، ۴۳ نفر لیسانس، ۱۷ نفر فوق لیسانس و دکترا ۷ نفر هستند. از بین صنایع مورد مطالعه قرار گرفته صنایع غذایی با ۲۹،۲٪ بیشترین و صنایع کشاورزی، ماشین سازی و دارویی با ۲،۲٪ کمترین فراوانی را دارا بوده اند.

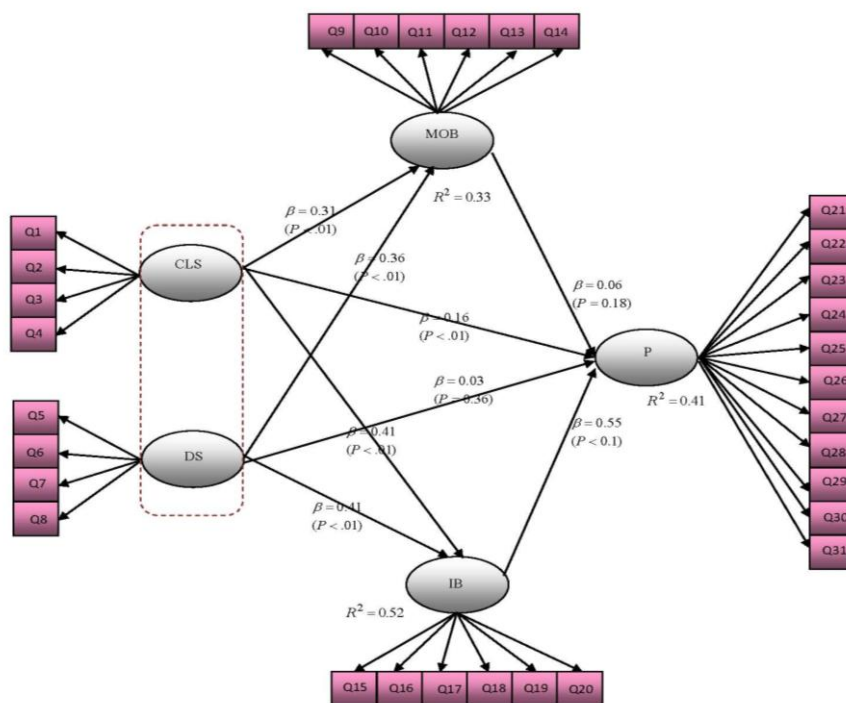
۵-۲) آزمون فرضیه‌ها

میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش به صورت داده‌های جدول شماره ۵ می‌باشد.

جدول شماره ۵- میانگین و انحراف معیار

	انحراف معیار	
	میانگین	
MOB	۳,۸۶۱۴	۰,۷۲۱۷۸
CLS	۴,۳۵۱۱	۰,۵۲۹۰۴
DS	۳,۸۸۲۰	۰,۵۷۲۹۷
IB	۴,۱۳۴۸	۰,۵۴۲۳۴
P	۳,۸۷۱۳	۰,۵۶۱۸۲

شکل شماره ۲ مدل معادلات ساختاری و نمودار مسیر تحقیق را نشان می‌دهد. همانطور که در مدل مشخص شده است ضریب مسیر روابط بین متغیرها و همچنین معنی‌دار بودن آن‌ها در آن نیز مشخص شده است. مقادیر p -value، مقدار احتمالی هستند که بوسیله‌ی آن‌ها معنی‌داری ضرایب مسیر بررسی می‌شود. اگر مقدار مورد نظر از $0/05$ بیشتر باشد، مسیر و ضریب مسیر معنی‌دار نیست و فرضیه مربوطه نیز رد می‌شود. ضریب مسیر و مقدار p -value به روی خطوط مدل ساختاری تحقیق نمایش داده شده‌اند.



شکل شماره ۲) مدل معادلات ساختاری و نمودار مسیر

۳-۵ بررسی فرضیه‌های تحقیق

به منظور بررسی فرضیه‌های تحقیق با استفاده از ضرایب مسیر و سطح معنی‌داری آن‌ها و همچنین نتایج حاصل شده برای متغیرهای واسطه، فرضیه‌های تحقیق مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. مقدار p-value (مقدار احتمال) معنی‌داری ضرایب مسیر بررسی نشان می‌دهد، اگر مقدار مورد نظر از ۰/۰۵ کمتر باشد مسیر و ضریب مسیر مورد نظر تایید می‌گردد؛ در غیر این صورت، آن ضریب مسیر معنی‌دار نبوده و فرضیه مورد نظر رد می‌شود (Fornell & Larcker, 1981).

جدول شماره ۶- نتایج فرضیات

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

IB → P	0.548	0.063	P<0.001	H ₅	Confirmed
--------	-------	-------	---------	----------------	-----------

با توجه به داده‌های جدول شماره ۶ در ارتباط با فرضیه اول ضریب مسیر بین استراتژی رهبری هزینه و عملکرد، ۰/۱۶۴ می‌باشد. لذا با توجه به درجه معناداری $p=0,001$ که کمتر از ۰/۰۵ بوده فرضیه مورد نظر تایید می‌شود. همچنین ضریب مسیر بین استراتژی تمایز و عملکرد، ۰/۰۲۸- می‌باشد که با توجه به درجه معناداری $p=0,361$ که بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد؛ فرضیه مذکور رد می‌شود. در مورد فرضیه دوم ضریب مسیر بین استراتژی رهبری هزینه و گرایش به بازار، ۰/۳۰۷ و ضریب مسیر بین استراتژی تمایز و گرایش به بازار، ۰/۳۶۱ می‌باشد. لذا با توجه به درجه معناداری آن‌ها $p<0,001$ که کمتر از ۰/۰۵ بوده فرضیه مورد نظر تایید می‌گردد. با توجه به داده‌های جدول فوق ضریب مسیر بین گرایش به بازار و عملکرد، ۰/۰۵۷ می‌باشد. لذا با توجه به درجه معناداری $p=0,177$ که بیشتر از ۰/۰۵ بوده فرضیه سوم معنادار نمی‌باشد. ضریب مسیر بین استراتژی رهبری هزینه و رفتار کارآفرینانه، ۰/۴۰۵ و ضریب مسیر بین استراتژی تمایز و رفتار کارآفرینانه، ۰/۴۴۰ می‌باشد. لذا با توجه به درجه معناداری $p<0,001$ که کمتر از ۰/۰۵ بوده فرضیه چهارم تایید می‌شود. در ارتباط با فرضیه پنجم با توجه به داده‌های جدول شماره ۶ ضریب مسیر بین استراتژی تمایز و رفتار کارآفرینانه، ۰/۴۴۰ می‌باشد که با توجه به درجه معناداری $p<0,001$ که کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد؛ فرضیه مذکور مورد تایید قرار می‌گیرد. پس از این که روابط موجود در مسیرهای مستقیم بین متغیرها در فرضیه‌های پیشین بررسی گردید و معنادار بودن یا نبودن این فرضیه‌ها مشخص شد؛ می‌توان در خصوص فرضیه‌های مرتبط با متغیرهایی که نقش واسط (میانجی) دارند؛ به بحث پرداخت.

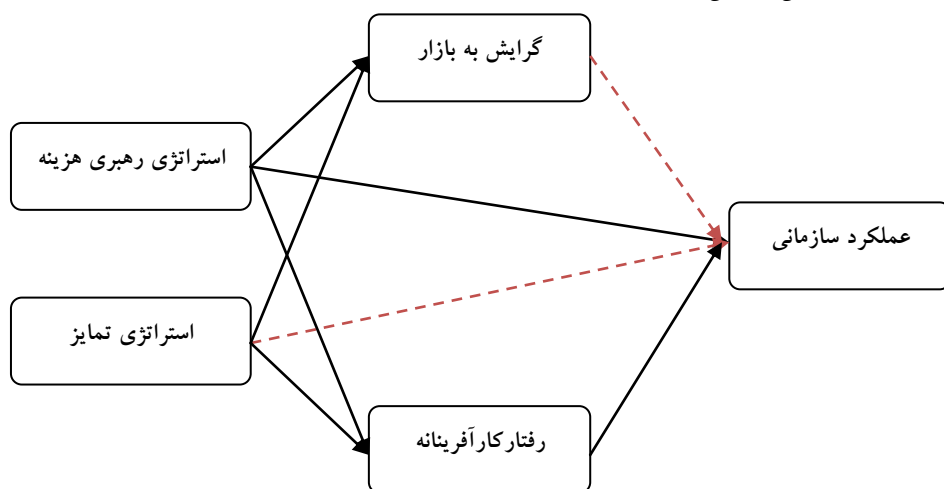
Table 7. Results of the relationship between (Cost Leadership Strategy - Differentiation Strategy) and Organizational Performance with Mediating Role of Market Orientation and Intrapreneurship Behavior

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

همانطوری که مشاهده می‌شود بخاطر اینکه روابط مستقیم بین استراتژی تمایز و عملکرد و همچنین گرایش به بازار و عملکرد معنادار نبودند؛ پس می‌توان نتیجه‌گیری نمود که گرایش به بازار رابطه بین استراتژی‌های بازرگانی و عملکرد را واسطه‌گری نمی‌کند. در ضمن روابط مستقیم بین استراتژی تمایز و رفتار کارآفرینانه و همچنین رفتار کارآفرینانه و عملکرد معنادار بود؛ لذا می‌توان نتیجه‌گیری

نمود که فرضیه مربوط به نقش واسط رفتارکارآفرینانه بین استراتژی تمایز و عملکرد پذیرفته می‌شود. بنابراین به دلیل این که رابطه مستقیم بین استراتژی تمایز و عملکرد معنادار نبود رفتارکارآفرینانه بطور کامل رابطه بین استراتژی تمایز و عملکرد را واسطه‌گری می‌نماید. درضمن با توجه به معنادار بودن روابط مستقیم بین استراتژی رهبری هزینه و رفتارکارآفرینانه؛ رفتارکارآفرینانه و عملکرد و همچنین استراتژی رهبری هزینه و عملکرد، رفتارکارآفرینانه بطور کامل رابطه بین استراتژی رهبری هزینه و عملکرد را واسطه‌گری می‌نماید به دلیل این که ضریب مسیر آن از ضریب مسیر رابطه بین استراتژی رهبری هزینه و عملکرد بیشتر است.

با توجه به فرضیه های تایید و رد شده می‌توان مدل نهایی این تحقیق را ارائه نمود. همانطوری که در شکل شماره ۲ مشاهده می‌شود روابط تایید شده با خط کامل و روابط تایید نشده بصورت نقطه‌چین نمایش داده شده است.



شکل شماره ۳) نتیجه نهایی از مدل تحقیق

روابط تایید شده —————> روابط تایید نشده - - - - ->

۶) بحث، نتیجه گیری و پیشنهادات

این پژوهش به دنبال بررسی نقش واسط گرایش به بازار و رفتارکارآفرینانه در رابطه بین استراتژی های بازرگانی و عملکرد سازمانی شرکت های تولیدی متوسط و بزرگ شهرک های صنعتی شهرستان مشهد می‌باشد. در این راستا همانطور که مشاهده می‌شود، استراتژی رهبری

هزینه به طور مستقیم با عملکرد سازمان رابطه دارد، همچنین استراتژی رهبری هزینه بطور غیر مستقیم از طریق رابطه با رفتارهای کارآفرینانه با عملکرد سازمان ارتباط مثبت و معنی داری دارد. بر طبق نتایج به دست آمده ضریب مسیر رابطه میان رهبری هزینه و عملکرد برابر ۰/۱۶۴ و ضریب مسیر رابطه بین رهبری هزینه به واسطه رفتار کارآفرینانه بر عملکرد شرکت برابر ۰/۲۲۱ است، بنابراین رهبری هزینه با در نظر گرفتن شاخص های خلاقیت و نوآوری، ریسک پذیری و نیز تاکید بر پیشرو بودن می تواند به شکل مناسب تری عملکرد شرکت های تولیدی متوسط و بزرگ شهرک های صنعتی مشهد را بهبود بخشد.

همچنین بر اساس مدل مفهومی استخراج شده پژوهش استراتژی تمایز تنها به واسطه رفتارهای کارآفرینانه با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی دار دارد. بر اساس نتایج استخراج شده، ضریب مسیر ارتباط استراتژی تمایز به واسطه رفتار کارآفرینانه با عملکرد برابر با ۰/۲۴۱ است که با مقایسه رابطه استراتژی رهبری هزینه و تمایز با عملکرد سازمان به واسطه رفتار کارآفرینانه می توان گفت استراتژی های تمایز از طریق ایجاد خلاقیت و نوآوری با عملکرد رابطه قوی تری دارد.

درارتباط با فرضیه اول استراتژی تمایز با عملکرد سازمانی رابطه معنی داری نداشته که با نتیجه مطالعات وارد و دیوری (۲۰۰۰)؛ پاورز و هان (۲۰۰۳)؛ هامبورگ و همکاران (۲۰۰۴)؛ آموکو و آکوا (۲۰۰۷) و نانداکومار و همکاران (۲۰۱۰) مطابقت ندارد. استراتژی تمایز راهی است تا شرکت ها محصولات خود را از سایر رقبا جدا سازند و ممکن است به دلایل گوناگون مانند عدم تطابق ارزش گذاری مشتریان بر ارزش افزوده ناشی از تمایز موجب شده است که این استراتژی در میان شرکت های تولیدی متوسط و بزرگ با شاخص های عملکرد سازمانی رابطه نداشته باشد. یافته های هامبورگ و همکاران (۲۰۰۴) نشان می دهد که مدیران نباید تدوین استراتژی را بر اجرای آن ارجح کنند، چرا که تدوین استراتژی، اجرای موفق یک استراتژی را تضمین نمی کند. تدوین استراتژی فرآیندی فکری تر و در سطحی نسبتا بالاتر سلسله مراتب سازمانی است. در مقابل، اجرای استراتژی مفهومی عملیاتی تر است که نیاز به هماهنگی و مشارکت کل سازمان دارد. اگر چه مدیران باید در توسعه استراتژی مناسب برای سازمان شان دقت لازم را داشته باشند، ولی باید بخش بزرگی از منابع خود را به فعالیت ها و وظایف مرتبط با اجرای استراتژی اختصاص دهند. نتیجه فرضیه دوم با مطالعات پیشین فرامیچ و همکاران

(۲۰۰۳) و هامبورگ و همکاران (۲۰۰۴) مطابقت داشت. این امر می تواند نشانگر این واقعیت باشد که استراتژی های بازرگانی (استراتژی های رهبری هزینه و تمایز) در شرکت های تولیدی متوسط و بزرگ شهرک های صنعتی شهرستان مشهد با تاکید واقعی بر مشتریان صورت گرفته است. بنابراین می توان گفت شرکت هایی که تاکید بیشتری بر روی استراتژی تمایز و یا رهبری هزینه دارند شانس بیشتری برای بازارگرا بودن دارند. گرایش به بازار در واقع در پی شناخت بیشتر مشتریان و درک مناسب وضعیت آن ها و انتقال این اطلاعات به سازمان است و با توجه به رابطه معنی دار استراتژی های بازرگانی و گرایش بازار می توان به این نتیجه رسید که استراتژی های رهبری هزینه و تمایز بر اساس گرایش به بازار و توجه به خواسته های مشتریان در شرکت های مورد مطالعه اتخاذ شده اند. براساس نتایج جدول شماره ۶ فرضیه سوم مورد تایید قرار نگرفت که با نتیجه پژوهش های حسینی (۱۳۸۸)؛ کفاشپور و نجفی سیاهرودی (۱۳۸۸)؛ مایدیو (۲۰۰۳)؛ فرامیچ و همکاران (۲۰۰۳)؛ هامبورگ و همکاران (۲۰۰۴) و سون و پن (۲۰۱۱) در تناقض است. در پژوهش های پیشین عنوان شده است که گرایش بازار به دلیل انتشار سراسری اطلاعات در میان همه کارکنان سازمان موجب بهبود روابط و درک کارکنان شده و عملکرد را بهبود می بخشد، با نظر بر اینکه در فرضیه قبل رابطه معنی داری میان استراتژی های بازرگانی و گرایش بازار وجود داشت می توان دلیل این تناقض را در نحوه و کیفیت انتشار اطلاعات در شرکت های مورد مطالعه پیش بینی کرد، چرا که عملکرد سازمان می تواند تحت تاثیر عملکرد کلیه اجزای سازمانی از نیروی فروش تا مدیران عالی سازمان قرار گیرد.

رابطه بین استراتژی مدیریت هزینه با رفتار کارآفرینانه و همچنین استراتژی تمایز با رفتار کارآفرینانه معنادار و مثبت بود. رفتار کارآفرینانه بر سه شاخص خلاقیت و نوآوری، ریسک پذیری و پیشگامی تمرکز دارد. نتایج نشان می دهد که شرکت های مورد مطالعه توانسته اند در استراتژی های تمایز خود خلاقیت و نوآوری را لحاظ کرده و با کمک آن محصولات خود را از سایر رقبا متمایز کنند. از سوی دیگر این نتایج نشان دهنده این است که استراتژی رهبری هزینه موجب پیشگامی این شرکت ها و رابطه با رفتار کارآفرینانه شده است. معنادار بودن رابطه بین رفتار کارآفرینانه و عملکرد سازمانی، با توجه به نتایج بدست آمده به اثبات رسید که این نتیجه با مطالعه سون و پن (۲۰۱۱) مطابقت داشت. رفتار کارآفرینانه در میان کارکنان و مدیران سازمان موجب می شود که از هر فرصتی در سازمان برای ایجاد تغییر و نوآوری استفاده کنند، این

موضوع بر عملکرد نهایی سازمان می تواند مؤثر باشد. شاید رفتار کارآفرینانه یک فرد در یک شرکت رابطه ای با عملکرد شرکت نتواند داشته باشد اما هنگامی که رفتار کارآفرینانه در شرکت در میان مدیران و کارکنان وجود داشته باشد و فرهنگ رفتار کارآفرینانه ایجاد شود بین رفتار کارآفرینانه و عملکرد رابطه دیده می شود.

همانطور که مشاهده شد با معنادار نبودن رابطه بین گرایش به بازار و عملکرد سازمانی، می توان نتیجه گرفت که گرایش به بازار در نقش واسطه بین استراتژی های رهبری هزینه و تمایز با عملکرد سازمانی مورد تایید قرار نگرفت، و فرضیه ششم رد شد که با نتایج مطالعات فرامیچ و همکاران (۲۰۰۳)؛ هامبورگ و همکاران (۲۰۰۴) و سون و پن (۲۰۱۱) هم خوانی ندارد. این نتیجه ممکن است به این دلیل اتفاق افتاده باشد که عملکرد شرکت ها تحت تاثیر عوامل مختلف قرار می گیرد. علاوه بر استراتژی های داخلی سازمان و توجه به مشتریان، عواملی مانند ادراک مشتری، شرایط متلاطم بازار، عملکرد رقبا و غیره می تواند بر شاخص های سنجش عملکرد شرکت تاثیر بگذارد. عدم وجود رابطه میان گرایش به بازار و عملکرد به عنوان نمونه می تواند نشان دهد که اطلاعات گردآوری شده از وضعیت مشتریان، انتشار آن و پاسخگویی به مشتریان آن طور که باید به طور معنی داری با عملکرد شرکت های تولیدی مورد مطالعه رابطه نداشته است و عملکرد شرکت ها ممکن است با عوامل داخلی دیگری در ارتباط باشد.

همچنین نتایج بررسی داده ها نشان می دهد که با معنادار بودن روابط بین استراتژی رهبری هزینه با عملکرد سازمانی، استراتژی رهبری هزینه و تمایز با رفتار کارآفرینانه و رفتار کارآفرینانه با عملکرد سازمانی می توان نتیجه گرفت که رفتار کارآفرینانه در نقش واسطه بین استراتژی های بازرگانی با عملکرد شرکت های تولیدی متوسط و بزرگ شهرک های صنعتی شهرستان مشهد مورد تایید قرار گرفت که بطور ضمنی با نتیجه پژوهش سون و پن (۲۰۱۱) همخوانی دارد. این نتیجه ممکن است به این دلیل اتفاق افتاده باشد که رفتارهای کارآفرینانه با نفوذ در سراسر شرکت می توانند فرصت های مختلف را به یک مزیت رقابتی تبدیل نمایند که رابطه میان استراتژی های بازرگانی و کار آفرینی و رابطه مثبت این دو متغیر با عملکرد نشان دهنده این واقعیت است.

در نتیجه بر اساس آنالیز داده های جداول مذکور و یافته های پژوهش حاضر با اطمینان ۹۵٪ می توان ادعان داشت که وجود استراتژی های بازرگانی در سازمان های تولیدی متوسط و بزرگ

شهرک‌های صنعتی شهرستان مشهد می‌تواند با واسطه‌گری نقش رفتارکارآفرینانه، عملکرد این شرکت‌ها را ارتقا بخشد.

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

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

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

پژوهش‌های آینده می‌توانند سایر عوامل نامشهود مانند تعارضات میان گروهی، تعهد سازمانی، رضایت کارکنان، و یا قابلیت‌های سازمانی خاصی مانند سنجش بازار و ارتباط با مشتری را در نظر بگیرند. این عوامل نامشهود می‌توانند یا به عنوان عواقب ناشی از گرایش به بازار و

یا به عنوان میانجی گر های اضافی میان استراتژی های بازرگانی و عملکرد سازمانی به مدل اضافه شوند. و یا کنکاش در نقش میانجی گری گرایش به بازار در رابطه بین استراتژی تمرکز و عملکرد سازمانی و همچنین در رابطه‌ی بین توسعه نوآوری محصول و عملکرد سازمانی می‌تواند مفید فایده باشد.

در این پژوهش برای سنجش استراتژی های بازرگانی، استراتژی هایی نظیر رهبری هزینه و تمایز مدنظر قرار گرفته شد؛ اما این استراتژی ها ممکن است برای شرکت های تولیدی متوسط و بزرگ شهرک های صنعتی شهرستان مشهد کافی نباشد. همچنین برای استفاده از این نتایج در شرکت هایی که از سایر استراتژی های بازرگانی بهره می‌گیرند باید احتیاط لازم را به عمل آورد.

همچنین جامعه آماری این تحقیق طیف وسیعی از شرکت های تولیدی مختلف را در بر داشته که بهتر است برای تعمیم نتایج این پژوهش به صنعتی خاص احتیاط لازم به عمل آید. و در نهایت این تحقیق در شرکت های تولیدی متوسط و بزرگ شهرک های صنعتی شهرستان مشهد انجام شده و نتایج آن با توجه به سیاست گذاری ها و شرایط درون شرکت ها و تعداد نمونه انتخاب شده و همچنین استراتژی نمونه‌گیری، کاملاً نتوانست از استراتژی نمونه‌گیری تصادفی پیروی نماید؛ بنابراین در تعمیم نتایج به سایر شرکت ها و سازمان ها با احتیاط باید برخورد شود.

منابع

۱. پرداختچی، م و شفیق زاده، ح. (۱۳۸۵). "درآمدی بر کارآفرینی سازمان"، انتشارات ارسباران، تهران.
۲. پورتر، م. (۱۳۸۳). "تکنیک های تحلیل صنعت و رقبا"، ترجمه جهانگیر مجیدی و عباس مهرپویا، انتشارات رسا، چاپ اول، تهران.
۳. پورتر، م. (۱۳۸۷). "استراتژی رقابتی"، ترجمه جهانگیر مجیدی و عباس مهرپویا، انتشارات رسا، تهران.
۴. خاکبیز، س. (۱۳۸۶). "نقش بسته بندی در رقابت پذیری محصولات"، مجله صنعت بسته بندی، شماره ۹۶.
۵. رحیم نیا علوی. (۱۳۸۸). "تأثیر نیروهای رقابتی بازار بر استراتژی بسته بندی کالا با استفاده از مدل رقابتی پورتر"، مجله بررسیهای بازرگانی، شماره ۳۱، صص ۶-۱۶.

۶. ساداتی، ا و ساداتی، ع. (۱۳۸۶). "کارآفرینی و مدیریت استراتژیک"، انتشارات مرکز توسعه علوم، ساری.
۷. صمد آقایی، ج. (۱۳۷۸). "سازمان های کار آفرین"، مرکز انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ص ۱۳.
۸. علوی دارابی، م. (۱۳۸۷). "بررسی تاثیر استراتژی تمایز پورتر بر عملکرد سازمانی از طریق بسته بندی کالاها در شرکت های مواد غذایی آستان قدس رضوی"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
۹. علی بابایی، ا. (۱۳۸۴). "طراحی و پیاده سازی یک سیستم اندازه گیری عملکرد با استفاده از روش های کارت امتیازی متوازن و سنجه های هدفگر"، پایان نامه کارشناسی ارشد با راهنمایی دکتر بهروز ارباب شیرانی، دانشگاه صنعتی اصفهان.
۱۰. فردآر، د. (۱۳۷۹). "مدیریت استراتژیک"، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی.
۱۱. قلی پور، رو همکاران. (۱۳۸۷). "تحلیل رابطه و تاثیر سرمایه اجتماعی بر کارآفرینی سازمانی"، فرهنگ مدیریت، سال ششم، شماره هفدهم، ص ۱۱۱-۱۲۹.
۱۲. کاتلر، ف و آرمسترانگ. (۱۳۸۱). "اصول بازاریابی"، ترجمه بهمن فروزنده، نشر آتروپات، چاپ چهارم، تهران.
۱۳. هاشمی، س. ا. (۱۳۸۹). "اولویت بندی شاخصهای ارزیابی در شکل گیری فرآیند نوآوری تکنولوژیک، مورد مطالعه: شرکت های نانوتکنولوژی محور در ایران"، درخواست تصویب (proposal) پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری، به نقل از سایت www.nanomanagement.ir.
14. Antoncic, B., & Hisrich, R. (2000). "Intrapreneurship modeling in transition economies: A comparison of Slovenia and the United States," *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(1), pp. 21-40.
15. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, pp. 7-25.
16. Ergun, E. (2004). "Connecting the link between corporate entrepreneurship and innovative performance," *Global Business and Technology Association Annual Conference Proceedings Book*, July, pp. 259-265.
17. Fernandes, K., & Raja, V., & Whalley, A. (2006). "Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*," 26, pp. 623-634.
18. Fisher, C. (1989). "Current and recurrent challenges in HRM," *Journal of Management*, 15, pp. 157-180.
19. Fornell, C. & Larcker, D. (1981). "Evaluating structural equation models with

- unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, 18 (1), pp. 39-50.
20. Gupta, V. K. (2008). "The impact of entrepreneurial orientation on knowledge management in strategic alliances: Evidence from high technology SMEs," North Carolina: The Babson Entrepreneurship Conference .
 21. Huseman, C. h. (2010). "Market orientation the markor scaile: A quantities study measuring the degree of market orientation of Illinois banks 500\$ million in assets and less, " (Unpublished doctoral dissertation). Capella University.
 22. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications," *Journal of Marketing*, 54, (April), pp. 1-18.
 23. Mark, C. (2004). "Competitive strategy for providers, " Chief Executive Of Birming, Uk.
 24. Mazzarol, T., & Reboud, S. (2006). "The strategic decision making of entrepreneurs within small high innovator Firms, " *Int Entrep Management Journal*, 2, pp. 261-280.
 25. Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). "Archetypes of strategy formulation, " *Management Science*, 24.
 26. Narver, J. C., & Brian, T. (1998). "Creating a market orientation, " *Journal of market-focused management*, 2, pp. 41-55.
 27. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). "The effect of market orientation on business profitability," *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20-34.
 28. Pallant, J. (2009). SPSS survival manual, a step by step guide to data analysis using spss for windows (version15), aleen xuniwn, third edition.
 29. Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1996). "A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of Small-Firm performance, " *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1).
 30. Porter, M. (1987). "From Competitive Advantage to Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, May/June, PP. 43-59.
 31. Rodoula, H., & Tsiotdou. (2010). "Delineating the effect of market orientation on services performance: a component-wise approach," *The Service Industries Journal*, 30(3), pp. 375- 403.
 32. Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship . Entrepreneurship: Theory & Practice, " 23, pp. 11-27.
 33. Stewart. (1995). "Packaging as an effective marketing tool, " Pira international, uk.
 34. Wan, Z. (2004). "Competitive strategy, competitive forces and business level performance in the US Upholstered, wood holstered, furniture industry, " A dissertation submitted to the faculty of Mississippi university.

The Investigation of Mediating Role of Market Orientation and Intrapreneurship Behavior in Relationship between Business Strategy and Organizational Performance of Medium and Large Manufacturing firms In Mashhad

Seyed Mohammad Reza Hosseini Moghadam

MA in business Administration, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad (FUM), Mashhad, Iran

Mostafa Kazemi

Associate professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad (FUM), Mashhad, Iran

Yaghoob Maharati

Assistant professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad (FUM), Mashhad, Iran

Abstract

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

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