

## تأثیر آمیخته بازاریابی داخلی بر گرایش کارآفرینانه باشگاه‌های فرهنگی- ورزشی: نقش میانجی فرهنگ نوآوری و قابلیت‌های مدیریت دانش

محمدجواد نائیجی<sup>۱</sup>، فرهاد پناهی فر<sup>۲\*</sup>، زینب اسفندیاری<sup>۳</sup>

۱. استادیار گروه کسب و کار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

۲. استادیار گروه سیستم‌های اجتماعی-فنی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

۳. کارشناس ارشد کارآفرینی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۴/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۶/۲۹

### چکیده

هدف این پژوهش، بررسی تأثیر آمیخته بازاریابی بر گرایش کارآفرینانه، از طریق نقش میانجی فرهنگ نوآوری و قابلیت‌های مدیریت دانش در باشگاه‌های فرهنگی-ورزشی است. این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع هم‌بستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل باشگاه‌های فرهنگی-ورزشی در استان‌های تهران و اصفهان است که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. نمونه تحقیق شامل ۸۷ باشگاه فرهنگی-ورزشی در سطح استان‌های تهران و اصفهان است. برای گردآوری داده‌ها، ۱۷۴ پرسشنامه از مدیران و کارمندان این باشگاه‌ها دریافت شد. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌های استاندارد است که روایی و پایایی آن‌ها برای تمامی سازه‌ها قابل قبول است. برای بررسی تأثیر متغیرها بر یکدیگر، مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از حداقل مربعات جزئی انجام گرفت. یافته‌ها بیانگر آن است که گرایش کارآفرینانه، از ابعاد مختلف بازاریابی داخلی شامل پاداش راهبردی، آموزش و توسعه، ارتباطات داخلی و رهبری عالی تأثیر می‌پذیرد. همچنین یافته‌ها، نقش میانجی فرهنگ نوآوری و قابلیت‌های مدیریت دانش را در رابطه آمیخته بازاریابی داخلی و گرایش کارآفرینانه تأیید می‌کنند.

**واژه‌های کلیدی:** بازاریابی داخلی، باشگاه‌های فرهنگی-ورزشی، فرهنگ نوآوری، گرایش کارآفرینانه، منابع انسانی.

## مقدمه

توسعه کارآفرینی در حوزه ورزش از اهمیت زیادی برخوردار است، زیرا فرصت‌های بسیاری برای ارزش‌آفرینی اقتصادی در این حوزه وجود دارد و بسیاری از پتانسیل‌های اقتصادی بخش‌های مختلف ورزشی، کمتر مورد توجه بوده است (محمدکاظمی و همکاران، ۱۳۹۳). برای ارتقا و توسعه قابلیت‌های کارآفرینانه در صنعت ورزش و سازمان‌های ورزشی، دیدگاه‌های متنوعی وجود دارد که یکی از مهم‌ترین آن‌ها رویکرد مبتنی بر منابع شرکت است. این رویکرد، بر اهمیت منابع شرکت به‌عنوان محرک رشد و سودآوری و ابزار کسب مزیت رقابتی تأکید دارد (Castrogiovanni et al., 2001). با وجود اهمیت منابع انسانی، توسعه گرایش کارآفرینانه از طریق نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی دشوار است، زیرا کارکنان در محیطی فعالیت می‌کنند که مخاطبان آن‌ها در معرض تمرین‌های سخت جسمی و روحی، تبعات پیروزی و شکست، و فشار طرفداران و تماشاگران قرار دارند و برای ایجاد فضای مبتنی بر نوآوری باید از راهبردهای مؤثری استفاده کرد (نائیجی و عباسعلی‌زاده، ۱۳۹۱). در این راستا، همان‌گونه که طوطی‌فر و ضیاء (۱۳۹۳) بیان می‌کنند، اقدامات مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای ورزشی باید زمینه‌ساز توسعه سرمایه‌های فکری سازمان باشند تا در جهت ارتقای نوآوری‌های لازم، از نیروهای شایسته استفاده بهینه صورت گیرد. نتایج پژوهش‌های مختلف نیز بیانگر آن است که ارتقای ظرفیت رقابتی از طریق کارآفرینی، در گرو دستیابی به نیروی انسانی دانشی به‌عنوان مهم‌ترین منبع کسب مزیت رقابتی است؛ چراکه به‌علت سرعت تغییرات، نیروی انسانی توانمند و سازگار با شرایط پویا کمیاب است و تقلید از این منبع نیز برای رقبا دشوار به‌نظر می‌رسد (Montoro-Sánchez and Soriano, 2011).

با توجه به نقش عوامل انسانی، در سال‌های اخیر گرایش فزاینده‌ای به لزوم توجه و پاسخگویی به نیازهای کارکنان به‌عنوان یک رویکرد سودمند در پژوهش‌های کارآفرینی به‌وجود آمده است که بازاریابی داخلی<sup>۱</sup>، یکی از جامع‌ترین مفاهیم در این رویکرد است. در بازاریابی داخلی، مشاغل به‌عنوان محصولات سازمانی در نظر گرفته می‌شوند. از این رو، باید

---

1. Resource-based view  
2. Internal marketing

به‌نحوی تعریف و طراحی شوند که بالاترین سطح رضایت کارکنان را به‌همراه داشته باشند (Kyrgidou & Hughes, 2010). منطق بازاریابی داخلی این است که ارضای نیازهای کارکنان، سازمان را در موقعیتی بهتر در جلب رضایت مشتریان قرار می‌دهد (Ahmed et al., 2003). همچنین تنها با وجود کارکنان راضی می‌توان به مشتریان راضی دست یافت (Yusuf et al., 2016).

با وجود این شواهد پژوهشی، در مبانی نظری چند شکاف نظری وجود دارد. نخست اینکه پژوهش‌های موجود، بیشتر بر خرده‌سیستم‌های مدیریت منابع انسانی تمرکز کرده‌اند (Bonet et al., 2011; Do et al., 2016). این در حالی است که بازاریابی داخلی، به‌علت بهره‌گیری از رویکردهای توسعه‌یافته بازاریابی، ابزارها و شاخص‌های کاربردی‌تری در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد (Anoskie, 2008). همچنین بازاریابی داخلی کمک می‌کند سازمان‌ها در برخورد با تمامی ذی‌نفعان مانند مشتریان، تأمین‌کنندگان و کارکنان، از بازاریابی به‌عنوان یک رویکرد منسجم و مشابه استفاده کنند. دومین شکاف این است که الگوهای موجود، کمتر به نقش متغیرهای میانجی توجه داشته‌اند و تنها ابعاد مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان متغیر مستقل بررسی کرده‌اند (Hayton, 2005; Florén et al., 2016). این در حالی است که در برخی پژوهش‌ها به‌صورت ضمنی به نقش میانجی متغیرهایی مانند فرهنگ و مدیریت دانش اشاره شده است (Chen & Huang, 2009) که بررسی نقش آن‌ها در قالب یک مدل، به درک پویایی‌های رابطه بازاریابی داخلی و گرایش کارآفرینانه کمک می‌کند.

با توجه به این شکاف‌ها، هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر آمیخته بازاریابی داخلی بر گرایش کارآفرینانه باشگاه‌های فرهنگی-ورزشی، با در نظر گرفتن نقش میانجی فرهنگ نوآوری و قابلیت‌های مدیریت دانش است. پس از مرور ادبیات موضوع، فرضیه‌ها مطرح می‌شود. سپس تجزیه و تحلیل داده‌ها، بحث و نتیجه‌گیری بر مبنای یافته‌های پژوهش صورت می‌گیرد.

### مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### بازاریابی داخلی و تأثیر آن بر گرایش کارآفرینانه

بازاریابی داخلی به‌دنبال به‌کارگیری مفاهیم بازاریابی برای مدیریت اثربخش رابطه سازمان با کارکنان آن است. اعتقاد بازاریابی داخلی این است که با استفاده از مفاهیم آمیخته بازاریابی

می‌توان پاسخ مناسب‌تری به نیازهای کارکنان داد و آمیخته بازاریابی داخلی، نتایج بهتر و کاربردی‌تری در مقایسه با اقدامات سنتی مدیریت منابع انسانی دارد (Anoskie, 2008). چنین اعتقادی بر این استدلال استوار است که بازاریابی، به‌لحاظ ذاتی مبتنی بر رضایت است و زمانی که به خدمت مدیریت منابع انسانی درمی‌آید، مجموعه منسجمی از ابزارهای لازم را برای کسب رضایتمندی کارکنان در اختیار سازمان قرار می‌دهد (Lee & Chen, 2005)؛ به‌نحوی که برخی پژوهشگران مانند هیتون (۲۰۰۵) و زامپتاکیس و موستاکیس<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) معتقدند بازاریابی داخلی، مترادف مدیریت منابع انسانی اثربخش است. برای تبیین تفاوت بازاریابی داخلی با مدیریت منابع انسانی، احمد و همکاران (۲۰۰۳) چهار بعد با عنوان «آمیخته بازاریابی داخلی»<sup>۲</sup> پیشنهاد کردند که هم با چارچوب شکلی آمیخته بازاریابی سازگار است و هم در مقایسه با اقدامات یا خرده‌سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، ابعاد متفاوتی را شامل می‌شود. این آمیخته، مشتمل بر پاداش راهبردی، ارتباطات درونی، آموزش، توسعه و رهبری عالی است. پاداش راهبردی، بیانگر استفاده از سیستم پاداش برای دستیابی به اهداف سازمانی است. ارتباطات داخلی، میزان گسترش مسیرهای ارتباطی در سراسر سازمان را می‌سنجد و مفروض آن، افزایش رضایت کارکنان، همگام با گستردگی کانال‌های ارتباطی است (Ahmed & Rafiq, 2003). از نظر احمد و همکاران (۲۰۰۳) آموزش و توسعه، فصل مشترک بازاریابی داخلی و مدیریت منابع انسانی است. براساس این عنصر، هم‌راستا با تغییرات محیطی، سیستم آموزش و توسعه نیز باید به‌روز و کارآمد شود. رهبری عالی، توانایی اخلاقی و فکری سازمان و مدیران را برای جهت‌دهی راهبردی به کارکنان نشان می‌دهد. پاداش راهبردی و آموزش و توسعه، در بازاریابی داخلی و مدیریت منابع انسانی به‌صورت مشترک مورد توجه بوده‌اند، اما ارتباطات درونی و رهبری عالی، ابعاد منحصر به فرد بازاریابی داخلی هستند. ضمن اینکه همه عناصر آمیخته بازاریابی داخلی، بر دستیابی به اهداف سازمانی از طریق رضایت کارکنان تمرکز دارند که در طراحی پرسشنامه‌های بازاریابی داخلی نیز به این نکته توجه شده است (Ahmed et al., 2003).

بررسی پیشینه پژوهش در مورد تأثیر منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه، نشانگر غلبه ابعاد

1. Zampetakis & Moustakis  
2. Internal marketing mix

سنتی مدیریت منابع انسانی است و تعداد کمتری از پژوهش‌ها به تأثیر آمیخته بازاریابی داخلی بر کارآفرینی سازمانی و به‌ویژه گرایش کارآفرینانه پرداخته‌اند. گرایش کارآفرینانه، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نشانگرهای وجود کارآفرینی سازمانی شناخته می‌شود و بیانگر انتخابی راهبردی برای استفاده از فرصت‌های کسب‌وکار است (Monteiro et al., 2017). با وجود اینکه گرایش کارآفرینانه، به وجوه فکری و طرز تفکرها مربوط است، در عمل مناسب‌ترین پیش‌بینی‌کننده کارآفرینی در سازمان‌ها تلقی می‌شود. در سازمان‌های با گرایش کارآفرینانه بالا، سبک مدیریتی مدیران ارشد، کارآفرینانه است و این امر در تصمیمات راهبردی و فلسفه عملیاتی شرکت تجلی پیدا می‌کند (Covin & Slevin, 1989). همان‌گونه که میلر و فریزن (۱۹۸۲) تأکید می‌کنند، گرایش کارآفرینانه بیانگر وجود راهبرد نوآورانه در یک شرکت است که مبنای هدف‌گذاری‌ها و اقدامات عملی قرار می‌گیرد. در پژوهش‌های مختلف، ابعاد متفاوتی برای سنجش گرایش کارآفرینانه ارائه شده است که الگوی سه‌بعدی میلر (۱۹۸۳) شامل مخاطره‌پذیری، نوآوری و بیش‌فعالی و الگوی پنج‌بعدی لامپکین و دس (۱۹۹۶) که دو بعد استقلال و رقابت‌تهاجمی را به سه بعد قبلی می‌افزاید، از رایج‌ترین آن‌ها هستند (Fadda & Sørensen, 2017). هردو الگو در پژوهش‌های زیادی اعتبارسنجی شده‌اند، اما براساس پژوهش‌های حوزه گرایش کارآفرینانه، الگوی سه‌بعدی میلر که براساس مقیاس کووین و اسلوین (۱۹۹۶) سنجیده می‌شود، رایج‌ترین و مناسب‌ترین مدل سنجش گرایش کارآفرینانه به‌شمار می‌آید (Kropp et al., 2008).

در یکی از این پژوهش‌های معدود درباره تأثیر بازاریابی داخلی و گرایش کارآفرینانه، زامپتاکیس و موستاکیس (۲۰۰۷) ارتباط نزدیکی میان این دو سازه در بخش دولتی یونان یافتند. آن‌ها در این پژوهش، برای سنجش بازاریابی داخلی، از چهار شاخص گردش شغلی، پاداش مبتنی بر عملکرد، آموزش مبتنی بر سمینار و دوره آزمایشی برای مستخدمان دولتی استفاده کردند که تفاوت چندانی با ادبیات رایج مدیریت منابع انسانی ندارد. تأثیر بازاریابی داخلی بر مفاهیم مرتبط با کارآفرینی مانند خلاقیت و نوآوری نیز در چند پژوهش بررسی شده است. پژوهشگران در مطالعه کارکنان یک شرکت تولیدی در ایران، به این نتیجه رسیدند که بازاریابی داخلی بر نوآوری سازمانی مؤثر است. در این پژوهش، بازاریابی داخلی با چهار آمیخته سنتی بازاریابی یعنی محصول، قیمت، ترفیع و مکان (توزیع) سنجیده شد و اثر هر چهار بعد بر نوآوری سازمانی اثبات شد (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۲).

اگر مفهوم بازاریابی داخلی، معادل توجه به نیازها و رضایت کارکنان دانسته شود، برخی از پژوهش‌های دیگر نیز به تأثیر آن بر کارآفرینی پرداخته‌اند. برای مثال، نتایج پژوهش کیتینگ و الیوارز (۲۰۰۷) نشان می‌دهد توجه به نیازهای منابع انسانی در صنایع فناوری محور، مهم‌ترین عامل کارآفرینی در سازمان‌های تازه تأسیس است. همچنین پژوهش تومی و هریس<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) نشان می‌دهد توجه به نیروهای انسانی و نیازهای آنان به‌ویژه مدیریت عملکرد و پاداش‌ها، و توسعه مسیر شغلی، رفتارهای کارآفرینانه را تشویق می‌کند. با توجه به این شواهد پژوهشی، فرضیه نخست پژوهش به صورت زیر ارائه می‌شود:

۱. بازاریابی داخلی بر گرایش کارآفرینانه، تأثیر مثبت و معنادار دارد.

### تأثیر آمیخته بازاریابی داخلی بر فرهنگ نوآوری و مدیریت دانش

هرچند مبانی نظری، از تأثیر مستقیم آمیخته بازاریابی داخلی بر گرایش کارآفرینانه سازمان‌ها پشتیبانی می‌کنند، نتایج برخی پژوهش‌ها به صورت ضمنی بیانگر آن است که بخشی از این تأثیر، از طریق دو متغیر میانجی فرهنگ نوآوری و مدیریت دانش صورت می‌گیرد (Chen & Huang, 2009; de Castro et al., 2013). فرهنگ نوآوری به میزان پشتیبانی عناصر فرهنگی سازمان مانند ارزش‌ها و باورهای سازمان از نوآوری اطلاق می‌شود (Donate & Guadamillas, 2010). این فرهنگ به‌عنوان مشوق افراد و گروه‌ها برای کشف و به‌کارگیری فرصت‌ها عمل می‌کند (de Castro et al., 2013). در ارتقای فرهنگ نوآورانه، اقدامات منابع انسانی و آمیخته بازاریابی داخلی نقشی اساسی ایفا می‌کنند. بازاریابی داخلی قادر است انگیزه‌های کارکنان را افزایش دهد و به توسعه سرمایه‌های انسانی و اجتماعی کمک کند (Hayton, 2005). همان‌گونه که دو و همکاران (۲۰۱۶) بیان می‌کنند، هر اقدامی در منبع انسانی برای آنکه به نوآوری و کارآفرینی بینجامد، باید ابتدا به توسعه نظام ارزشی مبتنی بر نوآوری کمک کند. براین اساس، فرضیه دوم پژوهش به صورت زیر ارائه می‌شود:

۲. بازاریابی داخلی بر فرهنگ نوآوری تأثیر مثبت و معنادار دارد.

در مبانی نظری آمیخته بازاریابی داخلی، بر تأثیر آن در بهبود جریان‌های دانشی و قابلیت‌های مدیریت دانش در هر سه بعد کسب، تسهیم و به‌کارگیری دانش تأکید زیادی شده است (Chen & Huang, 2009). دو عنصر ارتباطات داخلی و رهبری عالی در آمیخته بازاریابی داخلی، بر گسترش کانال‌های ارتباطی و افزایش سرمایه اجتماعی سازمان تأکید دارند که سبب بهبود فرایندهای کسب و انتشار دانش می‌شوند و این کانال‌ها در نهایت، سنگ بنای نوآوری و فرصت‌های کارآفرینانه به‌شمار می‌آیند (Figueiredo et al., 2016). لی و چن (۲۰۰۵) نقش اصلی بازاریابی داخلی را کاستن از قواعد سازمان‌های دیوان‌سالار دانسته‌اند که به مشارکت بیشتر کارکنان در تسهیم اطلاعات می‌انجامد. فرضیه سوم پژوهش به‌صورت زیر است:

۳. بازاریابی داخلی بر قابلیت مدیریت دانش تأثیر مثبت و معنادار دارد.

### تأثیر فرهنگ نوآوری و مدیریت دانش بر گرایش کارآفرینانه

بررسی پیشینه تأثیر آمیخته بازاریابی داخلی بر گرایش کارآفرینانه، بیانگر نقش میانجی دو متغیر فرهنگ نوآوری و مدیریت دانش در این زمینه است؛ به‌نحوی که آمیخته بازاریابی داخلی، در صورتی به توسعه گرایش‌های کارآفرینانه می‌انجامد که ارتقای فرهنگ نوآورانه و اقدامات مدیریت دانش را به همراه داشته باشد. تأثیر فرهنگ بر کارآفرینی، پیشینه گسترده‌ای دارد و فرهنگ ملی و سازمانی از پیش‌بین‌های مهم توسعه کارآفرینی شناخته می‌شوند (George & Zahra, 2002). فرهنگ نوآوری به‌عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی که بر گسترش ارزش‌های مبتنی بر نوآوری تأکید دارد، سبب افزایش مخاطره‌پذیری و پشتیبانی از رشد و توسعه فردی و گروهی در سازمان می‌شود (Donate & Guadamillas, 2010). زمانی که کارکنان، فرهنگ سازمانی را پشتیبان نوآوری بدانند و حمایت مدیریت را احساس کنند، به‌طور متقابل رفتارهایی نشان می‌دهند که به سازمان منفعت برساند و برای موفقیت سازمان از طریق افزایش قابلیت‌های کارآفرینانه تلاش می‌کنند (Florén et al., 2016). در ادبیات نوآوری، برخی مفاهیم مشابه با فرهنگ نوآورانه مانند جو نوآورانه نیز بر گرایش کارآفرینانه مؤثر دانسته شده است (Farrukh et al., 2014). نتایج پژوهش باباشاهی و همکاران (۱۳۹۲) نشان می‌دهد راهبردهای منابع انسانی، در صورتی به ارتقای گرایش کارآفرینانه کمک می‌کند

که در وهله نخست به ایجاد یک جو نوآورانه منجر شود. با توجه به این شواهد پژوهشی، فرضیه چهارم به صورت زیر پیشنهاد می‌شود:

۴. فرهنگ نوآوری بر گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت و معنادار دارد.

در کنار فرهنگ نوآوری، به تأثیر مدیریت دانش بر گرایش کارآفرینانه و نقش میانجی آن بر رابطه آمیخته بازاریابی داخلی و گرایش کارآفرینانه اشاره شده است. در مرتبط‌ترین پژوهش، چن و هوآنگ (۲۰۰۹) نقش میانجی قابلیت‌های مدیریت دانش را در رابطه اقدامات راهبردی منابع انسانی و عملکرد نوآورانه بررسی کردند. مطابق نتایج، مدیریت دانش با تولید دانش در سطوح مختلف سازمان و تسهیل جریان‌های دانشی، نقشی اساسی در رابطه مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی ایفا می‌کند. مدیریت دانش در هر سه بعد تحصیل، تسهیم و به‌کارگیری دانش، بخشی از ابزار مورد نیاز برای تقویت گرایش کارآفرینانه را فراهم می‌کند. برخی صاحب‌نظران، چنان نقشی برای مدیریت دانش قائل‌اند که خلاقیت ذاتی در ایده‌های کارآفرینانه را چیزی جز بازتعریف دانش موجود یا بازترکیب دانش موجود با دانش جدید نمی‌دانند (Manne, 2009). براین اساس، فرضیه پنجم به صورت زیر ارائه می‌شود:

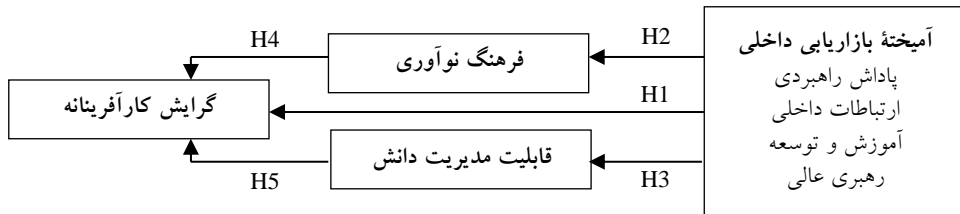
۵. قابلیت‌های مدیریت دانش بر گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت و معنادار دارد.

### الگوی نظری پژوهش

با وجود این شواهد پژوهشی، کمتر الگوی آزمون‌شده‌ای درمورد رابطه آمیخته بازاریابی داخلی و گرایش کارآفرینانه ارائه شده است. بیشتر پژوهش‌ها بر مدیریت منابع انسانی تمرکز کرده‌اند و به ویژگی‌های خاص بازاریابی داخلی و آمیخته آن کمتر توجه داشته‌اند. همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، بازاریابی داخلی به‌علت تمرکز بر رضایت کارکنان، به‌خوبی الزامات مدیریت اثربخش منابع انسانی را پوشش می‌دهد. خط اصلی تأثیر بازاریابی داخلی بر گرایش کارآفرینانه، ادامه مسیر پژوهشی مطالعه زامپتاکیس و موستاکیس (۲۰۰۷) است؛ با این تفاوت که ابعاد بازاریابی داخلی براساس آمیخته الگوی احمد و همکاران (۲۰۰۳) و مبتنی بر چهار عنصر پاداش، ارتباطات داخلی، آموزش و توسعه، و رهبری عالی بررسی می‌شود. نقش میانجی دو عامل فرهنگ نوآوری و قابلیت‌های مدیریت دانش، براساس شواهد پژوهشی که



به‌ویژه چن و هوآننگ (۲۰۰۹) و دی کاسترو و همکاران (۲۰۱۳) ارائه داده‌اند، در قالب مدل ساختاری بررسی می‌شود که امکان تحلیل تطبیقی، نقش آن‌ها را در رابطه آمیخته بازاریابی داخلی و گرایش کارآفرینانه فراهم می‌کند. مدل نظری پژوهش به صورت شکل ۱ ارائه می‌شود:



شکل ۱. چارچوب نظری پژوهش

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع هم‌بستگی است. جامعه آماری پژوهش، شامل باشگاه‌های فرهنگی-ورزشی با حداقل ده کارمند در دو استان تهران و اصفهان است. این محدودیت برای تعداد کارمندان، برای اطمینان از آمیخته بازاریابی داخلی در جامعه آماری اعمال شد. به علت در دسترس بودن فهرست باشگاه‌های دارای مجوز وزارت ورزش و جوانان، انتخاب نمونه‌ها براساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده صورت گرفت. در این فهرست، ۲۷۱ باشگاه فرهنگی-ورزشی وجود دارد که ۱۱۲ باشگاه در دو استان تهران و اصفهان مستقرند. این بدان معناست که با وجود محدودیت پژوهش برای گردآوری داده‌ها از باشگاه‌های سراسر کشور، تمرکز بر دو استان تهران و اصفهان، بیش از ۴۱ درصد از باشگاه‌های فرهنگی-ورزشی کشور را پوشش می‌دهد و نتایج، به کل کشور قابل تعمیم است. براساس فرمول نمونه‌گیری جامعه محدود، ۸۷ باشگاه فرهنگی-ورزشی به‌عنوان نمونه‌های پژوهش انتخاب شدند. برای کاهش تورش پاسخ‌ها، در هر باشگاه یک پاسخ‌دهنده از میان مدیران و یک پاسخ‌دهنده از میان کارکنان انتخاب شد و میانگین پاسخ‌های این دو، به‌عنوان پاسخ آن باشگاه به کار رفت. ابزار اصلی گردآوری داده‌های پژوهش، پرسشنامه‌های استاندارد است که براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت طراحی شده

است. با توجه به اینکه به طور معمول، برخی از پرسشنامه‌ها بازگردانده نمی‌شوند، ۲۱۵ پرسشنامه میان ۸۷ باشگاه به صورت تصادفی توزیع شد که با دریافت ۱۷۴ پرسشنامه قابل پذیرش از کارکنان و مدیران ارشد این باشگاه فرهنگی-ورزشی، پژوهش به حد کفایت گردآوری نمونه‌ها رسید. از این تعداد، ۵۴ باشگاه از استان تهران و ۳۳ باشگاه از استان اصفهان بودند که با نسبت باشگاه‌های این دو استان در فهرست اولیه، انطباق نسبی دارد.

با توجه به اینکه هدف این پژوهش، آزمودن تأثیر متغیرها بر یکدیگر است، از روش معادلات ساختاری استفاده شد و براساس آن، آثار مستقیم، غیرمستقیم و کلی متغیرهای مستقل و میانجی بر گرایش کارآفرینانه سنجیده شد. نرم‌افزارهای IBM SPSS و PLS 3.2.6 برای اجرای آزمون‌های آماری به کار گرفته شدند. پیش از آزمودن فرضیه‌های پژوهش براساس روش معادلات ساختاری، ابتدا باید پایایی و روایی سازه‌ها و ابزارهای پژوهش بررسی شود. برای بررسی پایایی سازه‌ها، فورنل و لاکر<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) سه ملاک پیشنهاد می‌کنند که شامل آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> هر یک از سازه‌ها و میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه<sup>۳</sup> است. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷، پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۶ و پایایی اشتراکی بالاتر از ۰/۵، نشانگر پایایی قابل قبول متغیرهاست. در جدول ۱، منبع پرسشنامه‌های استاندارد تحقیق به همراه ضرایب پایایی و میانگین واریانس استخراجی برای هر متغیر آمده است. همان‌گونه که این جدول نشان می‌دهد، پایایی تمامی متغیرها در سطح قابل قبولی قرار دارد. برای ارزیابی روایی مدل پژوهش، از روش‌های سنجش روایی همگرا و تشخیصی، و برازش کلی مدل استفاده شد. روایی همگرا با سؤالات (شاخص‌های) خود، به بررسی میزان هم‌بستگی هر متغیر مکنون می‌پردازد. برای ارزیابی روایی همگرا، از معیار متوسط واریانس استخراجی استفاده شد. این شاخص بیانگر میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. متوسط واریانس استخراج شده ۰/۵ یا بالاتر، کفایت روایی همگرا را نشان می‌دهد. این روایی برای داده‌های پژوهش، در جدول ۱ ارائه شده است و همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، همه متغیرها در دامنه قابل قبول قرار دارند. روش دیگر تعیین روایی همگرا، مقایسه آن با

---

1. Fornell & Larcker  
2. Composite reliability (CR)  
3. Commuality

پایایی ترکیبی است. بدین معنا که پایایی ترکیبی برای هر یک از عوامل، باید بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراجی باشد (CR>AVE). با مقایسه ستون پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی در جدول ۱ مشخص است که برای همه متغیرها، این شرط روایی همگرا برقرار است.

جدول ۱. ضرایب پایایی و میانگین واریانس استخراجی متغیرهای پژوهش

متغیر	منبع	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	پایایی اشتراکی	میانگین واریانس استخراجی
آمیخته بازاریابی داخلی	احمد و همکاران (۲۰۰۳)	۰/۷۹۶	۰/۸۶۴	۰/۶۱۶	۰/۶۱۶
فرهنگ نوآوری	دی‌کاسترو (۲۰۱۳)	۰/۷۰۸	۰/۸۱۹	۰/۵۹۷	-
قابلیت‌های مدیریت دانش	چن و هوآنگ (۲۰۰۹)	۰/۷۶۷	۰/۸۲۴	۰/۶۱۰	۰/۶۱۰
گرایش کارآفرینانه	کووین و اسلوین (۱۹۷۸)	۰/۷۰۲	۰/۸۳۵	۰/۶۲۸	۰/۶۲۹

**اعتبار تشخیصی:** برای ارزیابی این نوع اعتبار، ملاک فورنل-لارکر (۱۹۸۱) آن است که جذر میانگین واریانس استخراجی یک سازه باید از هم‌بستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر باشد. در جدول ۲، ضرایب هم‌بستگی و جذر میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای پژوهش مقایسه شده‌اند که نتایج، بیانگر تأیید اعتبار تشخیصی است. براساس این جدول، جذر میانگین واریانس استخراجی تمامی سازه‌های اصلی پژوهش، از هم‌بستگی آن سازه با سایر سازه‌های پژوهش بیشتر است.

جدول ۲. مقایسه ماتریس هم‌بستگی و جذر میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای پژوهش

متغیرها	آمیخته بازاریابی داخلی	گرایش کارآفرینانه	فرهنگ نوآورانه	قابلیت مدیریت دانش
آمیخته بازاریابی داخلی	۰/۷۸۵			
گرایش کارآفرینانه	۰/۷۳۹	۰/۷۹۳		
فرهنگ نوآورانه	۰/۵۹۰	۰/۶۶۰	۱	
قابلیت‌های مدیریت دانش	۰/۶۶۳	۰/۷۰۸	۰/۵۳۲	۰/۷۸۱

## یافته‌ها

## توصیف جمعیت شناختی

همان‌گونه که توزیع جمعیت شناختی نمونه‌های تحقیق نشان می‌دهد، از مجموع ۱۷۴ نفر که پرسشنامه را به صورت قابل پذیرش پر کرده‌اند، ۱۳۱ نفر (۷۵/۳ درصد) مرد و بقیه افراد یعنی ۴۳ نفر (۲۴/۷ درصد) زن هستند. همچنین توزیع سنی پاسخگویان، طیف کمتر از ۳۰ سال تا بالای ۵۰ سال را دربرمی‌گیرد که افراد ۳۰ تا ۳۹ سال با ۴۳/۱ درصد، بیشترین درصد فراوانی را تشکیل می‌دهند. افراد ۴۰ تا ۴۹ سال ۲۹/۳ درصد، افراد بیش از ۵۰ سال ۱۵/۵ درصد و افراد کمتر از ۳۰ سال ۱۲/۱ درصد نمونه را تشکیل می‌دهند. همچنین در پراکنش وضعیت تحصیلی پاسخگویان، ۶۰/۹ درصد تحصیلات دیپلم و فوق دیپلم، ۲۷ درصد تحصیلات کارشناسی و ۱۲/۱ درصد تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری دارند.

**اعتبار کلی مدل:** یکی از معیارهای کلی نیکویی برازش را تنهاوس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۵) پیشنهاد کردند. در این معیار، متوسط اشتراک<sup>۳</sup> که معادل میانگین واریانس استخراجی هر یک از متغیرهاست، در متوسط  $R^2$  تمامی متغیرهای درون‌زا ضرب می‌شود. در مدل‌یابی ساختاری، شاخص کلی نیکویی برازش کمتر از ۰/۱ کوچک، بین ۰/۱ تا ۰/۲۵ متوسط و بیش از ۰/۳۶ بزرگ قلمداد می‌شود. با توجه به شاخص برازش مدل پژوهش که مطابق فرمول زیر، ۰/۵۵۹ به دست آمده است، مدل آزمون‌شده پژوهش در نمونه مورد بررسی، برازش بسیار مناسبی دارد.

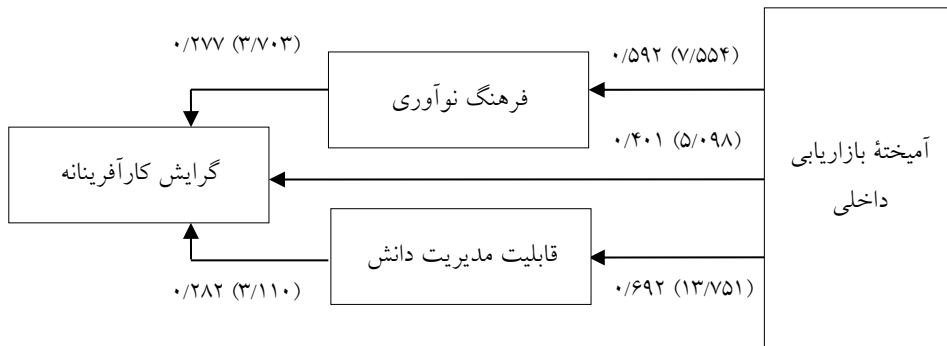
$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2} = \sqrt{0/618 \times 0/506} = 0/559$$

## آزمون فرضیه‌ها

مدل کلی پژوهش با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی آزمون شد. برای بررسی معناداری هم‌بستگی‌های مشاهده‌شده، از روش خودگردان‌سازی (بوت استراپ<sup>۴</sup>) استفاده شد

1. Goodness of Fit index (GOF)
2. Tenenhaus
3. Communality
4. Bootstrap

که آماره  $t$  را به دست می‌دهد. در سطح خطای ۵ درصد، اگر مقدار آماره  $t$ -value بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد، هم‌بستگی‌های مشاهده‌شده معنادار است. مدل نظری پژوهش در شکل ۲ (در حالت ضرایب استاندارد و اعداد معناداری) نمایش داده شده است. همان‌گونه که این شکل نشان می‌دهد، تمامی آماره‌های  $t$ ، در فاصله ۱/۹۶ و -۱/۹۶ قرار گرفته است که بیانگر تأیید همه فرضیه‌های پژوهش در سطح ۵ درصد است. براین اساس، تأثیر تمامی مسیرهای علی تعریف‌شده در مدل پژوهش تأیید می‌شود.



شکل ۲. مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد و اعداد معناداری

## بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر، تأثیر آمیخته بازاریابی داخلی بر گرایش کارآفرینانه از طریق نقش میانجی دو متغیر فرهنگ نوآوری و قابلیت مدیریت دانش بررسی شد که نتایج، بیانگر قابلیت بالای این متغیرهای مستقل و میانجی، برای تبیین گرایش کارآفرینانه در باشگاه‌های فرهنگی-ورزشی است. هرچند در برخی پژوهش‌های پیشین، به رابطه مدیریت منابع انسانی با کارآفرینی پرداخته شده بود، در این پژوهش از آمیخته بازاریابی داخلی - که مفهومی جدیدتر و جامع‌تر است - استفاده شد. همچنین نقش میانجی فرهنگ نوآوری و قابلیت مدیریت دانش بررسی شد که بهبود قابل توجهی در الگوهای پیشین ایجاد می‌کند. براساس نتایج پژوهش، باشگاه‌های فرهنگی-ورزشی که برای بقا و حفظ مزیت‌های رقابتی نیازمند استفاده از فرصت‌های ارزش‌آفرینی هستند، باید بر گستره وسیعی از آمیخته‌های بازاریابی داخلی مانند پاداش

راهبردی، آموزش و توسعه، ارتباطات داخلی و رهبری عالی تمرکز کنند. در میان ابعاد مختلف بازاریابی داخلی، در وهله نخست باید بر سیستم پاداش تأکید کرد؛ به نحوی که این سیستم باید قابلیت ارزش گذاری نوآوری و تعیین ارزش واقعی مشارکت کارآفرینان را داشته باشند و مبتنی بر میزان مشارکت کارمندان در دستیابی به اهداف سازمان طراحی شود. مانه<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) نیز به نتایج مشابهی دست یافت و مهم ترین ویژگی سیستم های جبران خدمات در سازمان های کارآفرین را تشویق رفتارهای مخاطره پذیر و سطوح بالاتر پرداخت برای این رفتارها دانست.

عنصر دوم آمیخته بازاریابی داخلی، توسعه ارتباطات داخلی است که از یک سو به ایجاد درک مشترک و به وجود آمدن احساس مالکیت به سازمان و تبادل اطلاعات کمک می کند و از سوی دیگر، بر ارتباط با ذی نفعان برون سازمانی به ویژه مشتریان تأثیر می گذارد. از سوی دیگر، توسعه ارتباطات داخلی، به تقویت فعالیت های تیمی کمک می کند. زمانی که کارکنان در قالب تیم های میان وظیفه ای<sup>۲</sup> کار می کنند، مخاطره فعالیت های جدید میان آنها تقسیم می شود و ادراک آنها از خطرهای احتمالی کاهش می یابد که این یافته، با نتایج چندین پژوهش دیگر همخوانی دارد (Bratnicki, 2005; Twomey & Harris, 2000).

یکی از الزامات کارآفرینی، توانمندسازی<sup>۳</sup> کارکنان است که آموزش و توسعه به عنوان یکی از عناصر آمیخته بازاریابی داخلی، از همین طریق به تقویت توانمندی منابع انسانی کمک می کند. البته همان گونه که بونت و همکاران (۲۰۱۱) بیان کرده اند، آموزش در صورتی بر کارآفرینی تأثیر می گذارد که به افزایش ظرفیت تخیل، ابداع، انعطاف پذیری و بهره گیری از دانش بینجامد و این مورد آخر، تأییدی بر مسیر تعریف شده در مدل پژوهش، مبنی بر تأثیر بازاریابی داخلی بر گرایش کارآفرینانه از طریق قابلیت های مدیریت دانش است. رهبری عالی، یکی دیگر از عناصر آمیخته بازاریابی داخلی در پژوهش حاضر است که تأیید تأثیر آن بر گرایش کارآفرینانه، بیانگر اهمیت نقش رهبری در پیشبرد فعالیت های ارزش آفرین در تمامی سطوح سازمان است. رهبری یکی از

---

1. Manne

2. Cross-functional

3. Empowerment

وجوه تمایز بازاریابی داخلی از منابع انسانی سنتی محسوب می‌شود، زیرا به‌عنوان یکی از خرده‌سیستم‌های منابع انسانی شناخته نمی‌شود. همان‌گونه که آنوسکی<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) بیان می‌کند، هر فعالیت ابتکاری و نوآورانه‌ای در سازمان‌ها، بدون جلب مشارکت متحدان راهبردی، احتمال اندکی برای موفقیت دارد. از این‌رو، رهبران پشتیبان کارآفرینی، چشم‌انداز و مأموریت سازمان را در قالبی دقیق و روشن به پیروان انتقال می‌دهند و خود با عمل به مأموریت مشخص شده، به‌صورت نمونه‌ای عملی برای کارکنان درمی‌آیند.

تأیید تأثیر فرهنگ نوآوری بر رابطه آمیخته بازاریابی داخلی و گرایش کارآفرینانه بیانگر آن است که نظام بازاریابی داخلی باید به تقویت فرهنگ نوآوری بینجامد. در واقع، دستیابی به قابلیت‌های کارآفرینی، در گرو ایجاد فرهنگ کارآفرینانه و افزایش ظرفیت نوآوری سازمان است. از این‌رو، اقدامات مدیریت منابع انسانی باید جو و فرهنگی ایجاد کند که پشتیبان همکاری است و توسعه سرمایه‌های انسانی و اجتماعی را ارتقا می‌بخشد. تأیید تأثیر فرهنگ بر گرایش کارآفرینانه، با نتایج پژوهش براتیکی<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) هم‌راستاست و در این پژوهش‌ها نیز فرهنگ نوآوری و فرهنگ سازمانی، بر خلاقیت و گرایش کارآفرینانه در سازمان‌های متولی ورزشی مؤثر دانسته شده است.

مطابق نتایج پژوهش، قابلیت مدیریت دانش، از اهمیت زیادی در تبیین تأثیر آمیخته بازاریابی داخلی و گرایش کارآفرینانه برخوردار است. در سازمان‌های کوچک‌تر، دانش مدیران و کارکنان، نقش عمده‌ای در تخصیص منابع به جست‌وجوی فرصت‌ها و فعالیت‌های نوآورانه دارد و شرکت‌هایی که دانش بیشتری دارند، در کشف و به‌کارگیری فرصت‌ها موفق‌تر عمل می‌کنند. باشگاه‌های فرهنگی-ورزشی کشور، معمولاً سازمان‌های کوچک و متوسطی هستند که برای تقویت قابلیت‌های کارآفرینی آن‌ها باید سازوکارهایی در بخش منابع انسانی طراحی کرد تا کارکنان بتوانند دانش آشکار و ضمنی خود را به‌راحتی به اشتراک بگذارند. این قابلیت، در بخش منابع انسانی به‌عنوان یک سیستم اطلاعاتی عمل می‌کند و به شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی می‌انجامد.

1. Anoskie  
2. Bratnicki

## پیشنهادها

براساس نتایج این پژوهش، پیشنهادهای کاربردی و نظری به شرح زیر ارائه می‌شود:

۱. رهبری عالی، یکی از عناصر آمیخته بازاریابی داخلی در پژوهش حاضر است که تأثیر آن بر گرایش کارآفرینانه تأیید شد. براین اساس، به مدیران باشگاه‌های فرهنگی-ورزشی توصیه می‌شود برای افزایش ظرفیت‌های نوآوری و گرایش کارآفرینانه، آگاهی و علاقه را میان اعضای سازمان برانگیزانند، اعتماد به نفس کارکنان را افزایش دهند و تلاش کنند زیردستان را به جای حفظ وضع موجود، به بهره‌گیری از فرصت‌ها و ایجاد رشد ترغیب سازند.

۲. نظام پاداش باید ارتباطی روشن با اهداف سازمانی داشته باشد و کارکنان کاملاً از چرایی و چگونگی دریافت آن آگاه باشند. همچنین پیشنهاد می‌شود ساختار روابط رسمی و غیررسمی به صورت گسترده و چندسطحی طراحی شود تا درک متقابل و سرمایه اجتماعی درون سازمانی را تقویت کند. همچنین میان ارتباطات ذی‌نفعان درون و برون سازمانی سازگاری ایجاد شود تا ارسال پیام‌های متناقض، مانع پویایی سازمان و فعالیت‌های کارآفرینانه نشود.

۳. تهیه یک تقویم آموزشی به روز که پیشرفت‌های فناوری و تغییر تقاضاهای بازار را مدنظر قرار دهد، به افزایش آمادگی کارکنان برای کارآفرینی کمک می‌کند. بهبود فرایندهای مدیریت دانش و به‌ویژه تسهیم دانش درون سازمان را می‌توان مکملی برای این برنامه آموزشی به‌شمار آورد.

۴. رهبری در سازمان باید الگویی برای فعالیت‌های کارآفرینانه باشد و رهبران سازمان باید توانایی اخلاقی و فکری خود را به کارکنان ثابت کنند. از این رو، به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود شکاف میان تدوین و اجرای راهبردی سازمانی را با تقویت نقش‌های رهبری پوشش دهند.

۵. این مقاله، مسیری پژوهشی برای تقویت فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان‌های ورزشی ارائه می‌کند. با وجود این، در آن، بازاریابی داخلی به‌عنوان یک سازه کلی بررسی شد. در پژوهش‌های آتی می‌توان به تأثیر جداگانه هر یک از عناصر آمیخته بازاریابی داخلی بر متغیرهای مرتبط با کارآفرینی پرداخت.



## منابع

- باباشاهی، ج.، غلامشاهی، ا.، و افخمی اردکانی، م. (۱۳۹۲). تأثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی نوآورانه بر کارآفرینی سازمانی: تبیین نقش جو نوآوری. توسعه کارآفرینی، دوره ششم، شماره سوم، ۱۰۴-۸۷.
- طوطی فرمهران‌پور، م.م.، و ضیاء، ب. (۱۳۹۳). تأثیر سرمایه فکری بر نوآوری کسب و کارهای کوچک ورزشی استان تهران، دوره هفتم، شماره دو، ۲۴۵-۲۳۱.
- محمد کاظمی، ر.، زعفریان، ر.؛ خدایاری، ع.، جوادی‌نیا، م. (۱۳۹۳). شناسایی فرصت‌های کسب و کار (کارآفرینانه) در صنعت ورزش با رویکرد فناوری اطلاعات. توسعه کارآفرینی، دوره هفتم، شماره یک، ۱۱۲-۹۵.
- نائیجی، م.ج.، و عباسعلی‌زاده، م. (۱۳۹۱). تأثیر خلق و خوی مریبان بر سبک رهبری تحول‌آفرین در تیم‌های ورزشی، ۱۳، ۱۸۳-۱۶۹.
- نصر اصفهانی، ع.، امیری، ز.، و فرخی، م. (۱۳۹۲). تأثیر بازاریابی داخلی بر نوآوری سازمانی: نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت امرسان). توسعه کارآفرینی، دوره ششم، شماره سوم، ۴۵-۲۷.
- Ahmed, P.K., & Rafiq, M., & Saad, N.M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241.
- Ahmed, P.K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Anoskie, U.P. (2008). A Phenomenological Exploration of the Domain and Structure of Internal Marketing. PhD thesis: University of Wolverhampton.
- Bratnicki, M. (2005). Organizational entrepreneurship: theoretical background, some empirical tests, and directions for future research. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 15(1), 15-33.
- Bonet, P.F., Armengot, C.R.M. & Martín, Á.G. (2011). Entrepreneurial success and human resources, *International Journal of Manpower*, 32(1), 68-80.
- Castrogiovanni, G.J., Urbano, D., & Loras, J. (2001). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal of Manpower*, 32(1), 34-47.
- Chen, C.J., & Huang, J.W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance: the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.

- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- de Castro, M.G., Delgado Verde, M., Amores Salvadó, J., & Navas López, J.E. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(2), 351-363.
- Do, B.R. Yeh, P.W., & Madsen, J. (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. *Chinese Management Studies*, 10(4), 657-674.
- Donate, M. & Guadamillas, F. (2010). The effect of organizational culture on knowledge management practices and innovation, *Knowledge and Process Management*, 17 (2), 82-94.
- Fadda, N., & Sørensen, J.F.L. (2017). The importance of destination attractiveness and entrepreneurial orientation in explaining firm performance in the Sardinian accommodation sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), 1684-1702.
- Farrukh, M., Iqbal, S., Tanzila, M., & Khan, I. (2014). The Impact of Innovation Climate & Job Satisfaction on Corporate Entrepreneurship, *Journal of Asian Business Strategy*, 4 (12), 208-216.
- Figueiredo, E., Pais, L., Monteiro, S., & Mónico, L. (2016). Human resource management impact on knowledge management: Evidence from the Portuguese banking sector. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(4), 497-528
- Florén, H., Rundquist, J., & Fischer, S. (2016). Entrepreneurial orientation and human resource management: effects from HRM practices. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2), 164-180.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gefen, D., & Straub, D.W. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: tutorial and annotated example. *Communications of the AIS*, 16(1), 91-109.
- George, G. & Zahra, S.A. (2002). Culture and its Consequences for Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 26, (4), 5-9.
- Hayton, J.C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research". *Human Resource Management Review*, 15(1), 21-41.

- Keating, M.A., & Olivares, M. (2007). Human resource management: practices in Irish high-tech start-up firms. *Journal of Management*, 28(2), 171-192.
- Kropp, F., Lindsay, N.J., & Shoham, A. (2008). Entrepreneurial orientation and international entrepreneurial business venture startup. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14(2), 102-117.
- Kyrgidou, L.P., & Hughes M. (2010). Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions. *European Business Review*, 22(1), 43-63.
- Lee, C., & Chen, W-J. (2005). The Effects of Internal Marketing and Organizational Culture on Knowledge Management in the Information Technology Industry. *International Journal of Management*, 22(4), 661-672.
- Manne, H. (2009). Entrepreneurship, Compensation and the Corporation. Second annual research symposium in economics and law of the entrepreneur.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms”, *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., & Friesen, P.H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
- Monteiro, A.P., Soares, A.M., & Rua, O.L. (2017). Linking intangible resources and export performance: the role of entrepreneurial orientation and dynamic capabilities, *Baltic Journal of Management*, 12(3), 329-347.
- Montoro-Sánchez, A., & Soriano, D.R. (2011). Human resource management and corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*, 32(1), 6-13.
- Tenenhaus, M., Amato, S., and Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. *Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting, Contributed Papers, CLEUP, Padova*, 739-742.
- Twomey, D.F., & Harris, D.L. (2000). From strategy to corporate outcomes: Aligning human resource management systems with entrepreneurial intent. *International Journal of Competitiveness*, 10(3-4), 43-55.
- Yusuf, G.O., Sukati, I., & Andenyang, I. (2016). Internal Marketing Practices and Customer Orientation of Employees in Nigeria Banking Sector. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 217-223.
- Zampetakis, L., & Moustakis, A.V. (2007). Fostering corporate entrepreneurship through internal marketing. *European Journal of Innovation Management*, 10(4), 413 – 433.