

## ارتباط میان رهبری تحول آفرین، بازاریابی داخلی و گرایش کارآفرینانه (مورد مطالعه: شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب)

مرتضی اکبری<sup>۱</sup>، صاحب ایمانی<sup>۲\*</sup>، مهدی قبادنژاد<sup>۳</sup>، رحیم رحیمی<sup>۴</sup>

۱. استادیار دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، مرکز بین‌المللی خلیج فارس

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی، علوم و تحقیقات خوزستان

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی، علوم و تحقیقات خوزستان

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۵/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۱/۲۵

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی ارتباط میان رهبری تحول آفرین، بازاریابی داخلی و گرایش کارآفرینانه در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب صورت گرفته است. این پژوهش از نوع کاربردی و به صورت توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۳۲۰ نفر از کارشناسان و سرپرستان بیست اداره تابعه مدیریت تدارکات و امور کالا بوده است که با استفاده از روش نمونه گیری طبقه‌ای تصادفی، ۱۴۳ نفر نمونه در نظر گرفته شد. جمع آوری داده‌ها براساس پرسشنامه استاندارد انجام گرفت که روایی آن را اعضای هیئت علمی دانشگاه و پایایی آن را روش پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تأیید کرد. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS-2 صورت پذیرفت. نتایج نشان داد رهبری تحول آفرین بر گرایش کارآفرینانه با شدت (۰/۴۰۹)، رهبری تحول آفرین بر بازاریابی داخلی با شدت (۰/۴۹۳) و همچنین، بازاریابی داخلی بر گرایش کارآفرینانه با شدت (۰/۳۸۱) تأثیر دارد و در نهایت بازاریابی داخلی در تأثیر رهبری تحول آفرین بر گرایش کارآفرینانه با شدت (۰/۱۸۸) به عنوان میانجی‌گری جزئی تأثیر گذار است.

**واژه‌های کلیدی:** بازاریابی داخلی، رهبری تحول آفرین، گرایش کارآفرینانه، مدیریت تدارکات و امور کالا، میانجی‌گری جزئی.

## مقدمه

سرمایه‌های فیزیکی، نیروی انسانی، فناوری و مدیریت از ارکان تشکیل‌دهنده سازمان‌های امروزی‌اند که از نظر بسیاری از پژوهشگران، نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان شناخته می‌شود (Unger et al., 2011). از این‌رو، در سازمان‌های امروزی کارکنان شایسته (سرمایه انسانی) عاملی مهم و حیاتی برای کسب مزیت رقابتی پایدارند (Lee & Chen, 2005). در این زمینه، بازاریابی داخلی از مهم‌ترین گرایش‌های راهبردی است که در تحقیقات مربوط به بازاریابی، از یک دیدگاه بازاریابی برای اداره منابع انسانی استفاده می‌کند (Bellou & Andronikidis, 2008) که به کسب مزیت رقابتی و خلق ارزش پایدار برای سازمان منجر می‌شود (Papazolomou-Doukakis, 2002). منگوک و همکاران (۲۰۰۷) بیان می‌کنند یک راه ایجاد راهبرد بازارگرایی، پرورش یا استخدام رهبرانی است که توانایی عمل مؤثر در شرایط پیچیده و مخاطره‌آمیز را دارند. حسی که این رهبران در خود و زیردستانشان ایجاد می‌کنند، موجب بروز واکنش مناسب در برابر چالش‌ها و فرصت‌های احتمالی می‌شود. کانگر و کانکو (۱۹۹۸) نیز بیان می‌کنند رهبران تحولی، از نظر ماهیت به تغییر و رفتار کارآفرینانه در سازمان گرایش دارند (عریون و همکاران، ۱۳۹۲)، به طوری که در پژوهش دیگری بیان شده است رهبری تحول‌آفرین بر تمام ابعاد گرایش کارآفرینانه اثر مثبت دارد (Öncer, 2013). علاوه بر اهمیت این مسائل، مدیریت تدارکات و امور کالا از جمله راهبردی‌ترین مدیریت‌های شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب به لحاظ ماهیت تولید، تأمین و تخصیص کالاهای مورد نیاز و راهبردی صنعت نفت در بخش‌های ابزار دقیق، کالای یدکی، کالاهای حفاری و... است؛ بنابراین، لزوم به کارگیری نگرش‌های نوین مدیریت منابع انسانی بیش از گذشته در این مدیریت احساس می‌شود. همچنین، با توجه به تحریم‌های اقتصادی تحمیل شده به صنعت نفت و تأکید مسئولان کشور مبنی بر اتکا به توان متخصصان داخلی و استفاده از ظرفیت‌های موجود و دستیابی به خودکفایی اقتصادی، اجرای پژوهش‌ها و معرفی راهکارهایی که سبب تحقق این هدف شود، در دستور کار مدیران سازمان قرار گرفته است. در نتیجه، از جمله اقدامات تأکید شده برای رسیدن به این هدف، استفاده بهینه‌تر از توانمندی‌های شغلی و دانشی کارکنانی است که برای ارائه ایده‌های نوین و خلاقانه به منظور تولید کالاهای اساسی قدم برمی‌دارند؛ این امر نیازمند مدیریت صحیح این حجم

چشمگیر از سرمایه انسانی است. سان و همکاران نیز بیان می‌کنند سازوکارهای توانمندسازی که از مؤلفه‌های بازاریابی داخلی به‌شمار می‌آید، تأثیری مثبت بر خلاقیت کارکنان دارد (sun et al., 2012). همچنین، تاکنون مطالعه تجربی ویژه‌ای در سطح شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب در زمینه بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و بازاریابی داخلی صورت نگرفته است. در نتیجه، این تحقیق با هدف بررسی آثار رهبری تحول‌گرا و بازاریابی داخلی بر گرایش کارآفرینانه و با در نظر گرفتن نقش میانجی بازاریابی داخلی در ارتباط میان گرایش کارآفرینانه و رهبری تحول‌گرا در قالب یک مدل کلی، این ارتباط را آزمایش کرده است و این موضوع از نوآوری‌های این تحقیق است.

### مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق رهبری تحول‌آفرین<sup>۱</sup>

اصطلاح «رهبری تحول‌آفرین» در اواخر دهه ۱۹۷۰ میلادی به‌منظور توصیف یک گونه‌شناسی رهبری معرفی شد که مترادف با چشم‌انداز، توسعه و اصلاح بود (Joseph, 2015). رهبران تحول‌گرا چشم‌انداز خود را با استفاده از نمادها و ایده‌های انتزاعی مرتبط می‌کنند (Parr et al., 2013). طبق نظریه بس و اولیو (۲۰۰۰) رهبری تحول‌آفرین شامل چهار مؤلفه اصلی است: ۱. نفوذ آرمانی؛<sup>۲</sup> این مؤلفه رهبرانی را شرح می‌دهد که مانند مدل‌هایی قوی برای پیروان عمل می‌کنند (Kurland et al., 2010). ۲. انگیزش الهام‌بخش؛<sup>۳</sup> الهام‌بخشی ویژگی رهبرانی است که انتظاراتی را فراروی پیروان قرار می‌دهند و از تحریک احساسات و عواطف آنها برای تحقق این انتظارات سود می‌جویند (Hoffmeister et al., 2014). ۳. ترغیب ذهنی؛<sup>۴</sup> رهبران تحول‌آفرین از ترغیب ذهنی به‌منظور به چالش کشیدن افکار، تصورات، خلاقیت و نوآوری پیروان و همچنین برای افزایش دانش آنان بهره می‌برند (Garcia-Morales et al., 2012). ۴. ملاحظات فردی؛<sup>۵</sup> مؤلفه چهارم رهبری تحولی است. این

- 
1. Transformational leadership
  2. Idealized Influence
  3. Inspirational Motivation
  4. Intellectual Stimulation
  5. Individualized Consideration

رهبران نیازها، توانایی‌ها و آرمان‌های فردی تک‌تک پیروان را در نظر می‌گیرند (Kurland et al., 2010)، به آن‌ها گوش می‌دهند و سبب رشد، بالندگی و شکوفایی استعدادها را بالقوه آن‌ها می‌شوند (Judeh, 2010).

### بازاریابی داخلی<sup>۱</sup>

در تحقیقات مربوط به بازاریابی، بازاریابی داخلی مفهومی است که بر کارمندان و رضایتمندی آن‌ها تأکید می‌کند و به عبارتی از یک دیدگاه بازاریابی برای اداره کردن منابع انسانی استفاده می‌کند (Bellou & Andronikidis, 2008). منشأ بازاریابی داخلی را بازاریابی خدمات<sup>۲</sup> می‌دانند (Paliaga & Strunje, 2011). در بازاریابی خدمات نه تنها مشتریان، هدف نهایی بازاریابی هستند، بلکه کارکنان درون سازمان اهمیت دارند و به آن‌ها توجه می‌شود (Shiu & Yu, 2010). بازاریابی داخلی به ابزاری تشبیه می‌شود که شرکت‌ها از آن به منظور ارتقای توانایی‌های کارکنان خود برای مطابقت با اهداف سازمانی استفاده می‌کنند (Fu, 2013). از منظر دیگر، بازاریابی داخلی با شاخص‌هایی از قبیل آموزش و توسعه (توسعه نظام‌مند دانش، مهارت و نگرش برای انجام وظایف)؛ توانمندسازی (روشی برای فعال کردن کارکنان در تصمیم‌گیری)؛ انگیزش و پاداش (حرکت کارکنان به انجام دادن رفتارهای مطلوب و مورد نظر) و ارتباطات (فرایندی که افراد درون سازمان، پیام‌ها را از طریق آن منتقل و دریافت می‌کنند)، انگیزه کارکنان را برای ادامه فعالیت در سازمان ارتقا داده (Al-Hawary et al., 2013) و سطح بالاتری از رضایت را در آن‌ها ایجاد کرده است و همچنین موجب شده است آن‌ها سطح بالاتری از کیفیت خدمات را به مشتری ارائه دهند و در نهایت سبب عملکرد بهتر در سازمان شوند (Mishra, 2010).

### گرایش کارآفرینانه<sup>۳</sup>

گرایش کارآفرینانه که در رفتار سازمانی کارآفرینان از جمله نوآوری، مخاطره‌پذیری و پیشگامی

- 
1. Internal marketing
  2. Service Marketing
  3. Entrepreneurial orientation

منعکس شده است، عامل مهمی برای رشد مؤسسات تجاری محسوب می‌شود (Lumpkin & Dess, 1996). بیشتر محققان کارآفرینی معتقدند سازمان‌ها با یک گرایش کارآفرینانه قوی به صورت کارآمدتر به اهداف خود دست می‌یابند (Naldi et al., 2007). بر مبنای تعریف آکتان و بیولوت، چهار بعد از گرایش کارآفرینانه شناسایی و در ادبیات پژوهش استفاده شده است: ۱. نوآوری<sup>۱</sup> که بازتاب گرایش یک شرکت به درگیر شدن با ایده‌های جدید، آزمایش و فرایندهای خلاق محسوب می‌شود و ممکن است محصولات، خدمات و فرایندهای فناورانه جدید را به دنبال داشته باشد (Certo et al., 2009)؛ ۲. ریسک‌پذیری<sup>۲</sup> که تمایل مدیران به شرکت در پروژه‌های پرمخاطره و انجام دادن اقدامات متهورانه برای نیل به اهداف شرکت است (Werkman, 2009)؛ ۳. پیشگامی<sup>۳</sup> که اشاره می‌کند شرکت چگونه طرح‌های راهبردی را از طریق پیش‌بینی و پیگیری فرصت‌های جدید پیش می‌برد (Chang et al., 2007)؛ ۴. رویکرد تهاجمی<sup>۴</sup> که به تمایل شرکت به روبه‌رو شدن با چالش‌های سخت و مستقیم با رقبا برای بهبود وضعیت بازار خود اشاره دارد (Hughes & Morgan, 2007). رویکرد تهاجمی معرف تلاش‌های شرکت برای برتری بر رقبای خود در صنعت است (Lumpkin & Dess, 2001).

### ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین، بازاریابی داخلی و گرایش کارآفرینانه

رهبری تحول‌آفرین یکی از انواع رهبری است که به صورت بالقوه در سیستم‌های بهسازی و تجدید سازمانی به کار می‌رود. این رهبران با استفاده از ترغیب ذهنی پیروان و تحریک افکار نوآورانه آن‌ها در کل سازمان، جوّ سازمانی انعطاف‌پذیری را به وجود می‌آورند و احساس کارکنان را به چالش می‌کشند تا در جست‌وجوی دیدگاه‌های جدید و نوآورانه برای شغل خود باشند (Koene et al., 2002). به این ترتیب، این رهبران انتظار دارند کارکنان خلاقیت، نوآوری و رفتارهای کارآفرینانه مؤثر بر کارایی و عملکرد سازمان را بروز دهند. همچنین،

- 
1. Innovation
  2. Risk Taking
  3. Pioneer
  4. Aggressive Approach

رهبران تحول آفرین می‌توانند محیطی باز، انعطاف‌پذیر و غیرمعمول را برای افراد فراهم کنند (Andiliou & Murphy, 2010). توجه به بازاریابی داخلی در سازمان - که هدفش توجه به کارکنان و تدوین برنامه‌هایی برای توانمندسازی آنهاست - مقدمات نوآوری سازمانی را ایجاد می‌کند و سازمان‌ها می‌توانند با اجرای موفق بازاریابی داخلی زمینه لازم را برای ایجاد خلاقیت و نوآوری در کارکنان فراهم کنند. بازاریابی داخلی با ایجاد توانایی‌های منحصربه‌فرد در کارکنان، موجب قدرت به‌کارگیری مهارت‌ها و توانایی در آنها می‌شود و به‌این ترتیب آنها را برای ایجاد نوآوری در سازمان، در ابعاد مختلف محصول، فرایند و... تلاش می‌کنند (نصرافهانی و همکاران، ۱۳۹۲). در نتیجه، فرایند نوآوری در سازمان تقویت می‌شود و بازاریابی داخلی، توانمندساز فرایند نوآوری شناخته می‌شود (Ahmed & Refig, 2003). ایمانی و همکاران (۱۳۹۴) نیز بیان کردند که بازاریابی داخلی عامل مهمی در توسعه فرهنگ نوآوری در سازمان است که مشارکت کارکنان را در توسعه خدمات جدید افزایش می‌دهد و در ارتباطات درون‌گروهی نیز انعطاف‌پذیری بیشتری برای آنها فراهم می‌کند. در نتیجه، سازمان‌ها با ایجاد رضایت شغلی در کارکنان از طریق اجرای مؤلفه‌های بازاریابی داخلی، می‌توانند انتظار داشته باشند کارکنان رفتارهای کارآفرینانه‌ای را بروز دهند که به کارایی و عملکرد آن سازمان‌ها کمک مؤثری می‌کند.

### پیشینه تجربی پژوهش

نتایج پژوهش بصیرت و همکاران (۱۳۹۴) در ادارات ستادی نفت و گاز آغاچاری نشان داد ۵۴ درصد از تغییرات گرایش کارآفرینانه توسط بازاریابی داخلی پیش‌بینی می‌شود. نتایج تحقیق سان و همکاران (۲۰۱۲) نشان داد از یک سو ارتباط مثبتی میان رهبری تحول آفرین و سازوکارهای توانمندسازی کارکنان - که از جمله مؤلفه‌های بازاریابی داخلی هستند - وجود دارد و از سوی دیگر رهبری تحول آفرین از طریق توانمندسازی، تأثیر غیرمستقیمی بر خلاقیت دارد و همچنین سازوکارهای توانمندسازی بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد. یافته‌های کاسیم و سلیمان (۲۰۱۱) نشان داد ارتباط مثبتی میان سبک‌های رهبری حمایتی مدیران عالی سازمان و بازارگرایی برقرار است. موریانو و مولرو (۲۰۱۱) نتیجه گرفتند رهبری تحول آفرین، اثر مثبتی

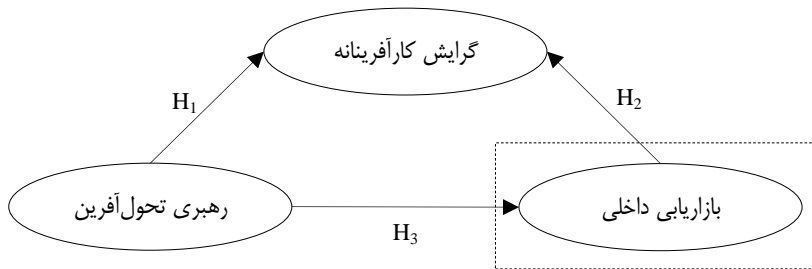
بر رفتار کارآفرینانه کارمندان دارد. منگوک و آیو (۲۰۰۸) نیز در پژوهش خود نتیجه گرفتند رهبری تحول گرا از یک سو نقش تعدیل کنندگی را بین بازاریابی و تعارض وظیفه‌ای ایفا می‌کند و از سوی دیگر، ارتباط مثبتی با بازاریابی دارد. همچنین، ممکن است اثر رهبری تحول آفرین بر عملکرد ناشی از نقش میانجی جنبه‌های مدیریت منابع انسانی بازاریابی باشد. نتایج پژوهش تات که و همکاران (۲۰۰۷) نشان داد اطلاعات بازاریابی از یک طرف اثر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد و از طرف دیگر، میانجی رابطه بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد شرکت به شمار می‌رود.

با توجه به توضیحات ارائه شده در مبانی نظری و تجربی پژوهش، چارچوب مفهومی تحقیق (شکل ۱) و فرضیه‌های آن در زیر ارائه می‌شود:

فرضیه ۱: رهبری تحول آفرین با گرایش کارآفرینانه ارتباط مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۲: بازاریابی داخلی با گرایش کارآفرینانه ارتباط مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۳: بازاریابی داخلی در رابطه بین رهبری تحول آفرین و گرایش کارآفرینانه نقش میانجی دارد.



شکل ۱. چارچوب مفهومی پژوهش

## روش تحقیق

از آنجا که هدف پژوهش حاضر تعیین روابط میان متغیرهاست، این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات، توصیفی و به صورت همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS)<sup>۱</sup> است. درضمن، واحدهای جامعه مورد مطالعه

در طبقه‌هایی که از نظر صفت متغیر همگن‌ترند، گروه‌بندی می‌شوند تا تغییرات آن‌ها درون گروه‌ها کمتر شود. سپس از هریک از طبقه‌ها چند نمونه انتخاب می‌شود. جامعه آماری پژوهش شامل پنج معاونت سفارشات، تدارکات، پشتیبانی تخصصی، عملیات و کالای پروژه در مدیریت تدارکات و امور کالا است که در دسته‌های (طبقات) مختلفی قرار گرفته‌اند و در مجموع شامل بیست اداره می‌شود. از میان ۳۲۰ نفر از کارشناسان و مدیران رسمی شاغل در این ادارات، با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی و فرمول کوکران ۱۴۳ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای تعیین پایایی ابزار تحقیق، پیش‌آزمون از سی نفر خارج از نمونه اصلی انجام گرفت که مقدار آلفای کرونباخ محاسبه‌شده برای مقیاس‌های اصلی پرسشنامه در حد مناسب بود (جدول ۱). در مجموع، ۱۳۲ پرسشنامه گردآوری و تجزیه و تحلیل شد (میزان پاسخ‌دهی ۰/۹۲). برای سنجش گرایش کارآفرینانه و مؤلفه‌های آن از پرسشنامه آکتان و بیولوت (۲۰۰۸)، برای متغیر رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های آن از الگوی بس و اولیو (۲۰۰۰) و درنهایت برای آزمودن بازاریابی داخلی و مؤلفه‌های آن از پرسشنامه آل‌هواری و همکاران (۲۰۱۳) استفاده شده است (جدول ۱). برای اندازه‌گیری هریک از متغیرها نیز از طیف لیکرت (۱= بسیار مخالف تا ۵= بسیار موافق) استفاده شد. در تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS-2 استفاده شد. بالاتر بودن ضرایب آلفای کرونباخ از ۰/۷ تأییدکننده پایایی مناسب ابزار است (Cronbach, 1951). البته موس و همکاران (۱۹۹۸) در مورد متغیرهایی با تعداد پرسش‌های اندک (رویکرد تهاجمی با دو پرسش و مقدار آلفای ۰/۶۸)، مقدار ۰/۶ را به‌عنوان سرحد ضریب آلفای کرونباخ معرفی کرده‌اند.

### معیارهای برازش مدل

در روش مدل‌یابی معادلات ساختاری قبل از اجرای مدل برای آزمودن فرضیه‌ها، برازش مدل بررسی می‌شود تا از صحت و دقت یافته‌ها اطمینان حاصل شود. برای سنجش مدل از شاخص‌های پایایی ترکیبی (CR)<sup>۱</sup>، میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)<sup>۲</sup>، بارهای عاملی<sup>۳</sup>، روایی واگرا<sup>۴</sup> و ضریب تعیین (R<sup>2</sup>) استفاده شد.

1. Composite Reliability
2. Average Variance Extracted
3. Factor Loadings
4. Discriminant Validity



جدول ۱. بخش‌های مختلف پرسشنامه به همراه مؤلفه‌ها و ضرایب آلفای محاسبه شده برای آن‌ها

متغیرها	رهبری تحول آفرین				گرایش کارآفرینانه				بازاریابی داخلی				
ابعاد	ملاحظات فردی	انگیزش الهام بخش	نفوذ آرمانی	ترغیب ذهنی	نوآوری	ریسک پذیری	پیشگامی	رویکرد تهاجمی	انگیزش و پاداش	توانمندسازی	ارتباطات	آموزش و توسعه	
تعداد پرسش	۴	۴	۸	۴	۳	۵	۴	۲	۵	۴	۵	۶	
ضریب آلفا	۰/۷۹	۰/۷۸	۰/۸۴	۰/۸۰۹	۰/۸۲	۰/۸۰	۰/۸۱	۰/۶۸	۰/۷۴	۰/۷۸	۰/۷۷	۰/۷۹	

روایی واگرا، میزان رابطه یک متغیر پنهان یا بعد با پرسش‌های مربوط به خود، در مقایسه رابطه آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان را بررسی می‌کند. به اعتقاد فورنل و لارکر (۱۹۸۱)، روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان جذر میانگین واریانس استخراج شده برای هر بعد بیشتر از مقدار توان دوم ضرایب همبستگی میان آن بعد و سایر ابعاد در مدل باشد (مقادیر رنگی موجود در قطر اصلی ماتریس در جدول ۲).

جدول ۲. بررسی روایی واگرای سازه‌های پژوهش

ابعاد متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
بازاریابی داخلی	۱. آموزش و توسعه	۰/۸۴										
	۲. انگیزش و پاداش	۰/۷۳	۰/۷۸									
	۳. توانمندسازی	۰/۳۹	۰/۱۰	۰/۷۹								
	۴. ارتباطات	۰/۳۲	۰/۰۹	۰/۳۱	۰/۷۸							
گرایش کارآفرینانه	۵. نوآوری	۰/۳۸	۰/۱۱	۰/۲۹	۰/۳۰	۰/۷۸						
	۶. ریسک پذیری	۰/۳۰	۰/۱۸	۰/۲۷	۰/۲۸	۰/۳۵	۰/۷۸					
	۷. پیشگامی	۰/۳۹	۰/۳۶	۰/۳۴	۰/۴	۰/۲۹	۰/۲۱	۰/۸۵				
	۸. رویکرد تهاجمی	۰/۱۰	۰/۳۳	۰/۲	۰/۱۳	۰/۳۸	۰/۲۹	۰/۲۵	۰/۹۲			
رهبری تحول آفرین	۹. ترغیب ذهنی	۰/۲۸	۰/۲۹	۰/۴	۰/۳۳	۰/۳۸	۰/۰۹	۰/۲۳	۰/۲۱	۰/۸۵		
	۱۰. نفوذ آرمانی	۰/۵۰	۰/۱۰	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۴۱	۰/۱۲	۰/۲۶	۰/۲۲	۰/۲۱	۰/۸۷	
	۱۱. انگیزش الهام بخش	۰/۱۱	۰/۲۸	۰/۰۹	۰/۲۰	۰/۲۱	۰/۰۹	۰/۱۸	۰/۱۹	۰/۱۷	۰/۲۹	۰/۸۰
	۱۲. ملاحظات فردی	۰/۳۴	۰/۱۳	۰/۳۹	۰/۱۱	۰/۲۹	۰/۱۹	۰/۱۴	۰/۲۵	۰/۲۳	۰/۱۱	۰/۲۹

درمورد پایایی ترکیبی، مقدار بالای ۰/۷ برای این معیار نشان‌دهنده پایایی قابل قبول است (Hulland, 1999). همچنین، برای بررسی روایی همگرا<sup>۱</sup> از معیار میانگین واریانس استخراج شده استفاده شد. مقدار ملاک برای سطح قبولی آن ۰/۵ است (Fornell & Larcker, 1981). همچنین، بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک متغیر با آن متغیر محاسبه می‌شوند، که اگر این مقدار برابر یا بیشتر از مقدار ۰/۴ باشد (Hulland, 1999)، تأیید می‌کند که پایایی درمورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). مقادیر ضریب تعیین نیز نشان می‌دهند سازه‌های درون‌زا در مدل تحقیق به چه میزان قدرت پیش‌بینی‌کنندگی دارند. شایان ذکر است مقدار آن فقط برای متغیرهای درون‌زای مدل محاسبه می‌شود. چاین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  معرفی می‌کند (جدول ۳).

جدول ۳. معیارهای برازش مدل پژوهش

R <sup>2</sup>	CR	Factor Loading	AVE	ابعاد متغیرها	متغیرهای پنهان
۰/۷۷	۰/۷۰۹	۰/۸۸	۰/۶۱۱	انگیزش و پاداش	بازاریابی داخلی
۰/۷۴	۰/۸۳۲	۰/۸۶	۰/۶۲۹	توانمندسازی	
۰/۷۱	۰/۷۵۹	۰/۸۴	۰/۶۱۳	ارتباطات	
۰/۵۴	۰/۷۰۴	۰/۷۳	۰/۷۰۴	آموزش و توسعه	
۰/۳۶	۰/۸۱۲	۰/۶۰	۰/۶۱۲	نوآوری	گرایش کارآفرینانه
۰/۴۳	۰/۸۳۱	۰/۷۳	۰/۶۱۴	ریسک‌پذیری	
۰/۵۲	۰/۸۳۳	۰/۹۲	۰/۷۲۰	پیشگامی	
۰/۷۴	۰/۸۰۱	۰/۹۲	۰/۸۴۵	رویکرد تهاجمی	
۰/۴۹	۰/۹۱۱	۰/۸۴	۰/۷۲۱	ترغیب ذهنی	رهبری تحول‌آفرین
۰/۵۱	۰/۸۳۲	۰/۹۷	۰/۷۵۷	نفوذ آرمانی	
۰/۳۵	۰/۸۶۵	۰/۸۴	۰/۶۴۵	انگیزش الهام‌بخش	
۰/۶۹	۰/۷۵۹	۰/۹۷	۰/۷۰۲	ملاحظات فردی	

### 1. Convergent Validity

## یافته‌ها

### توصیف جمعیت شناختی

توصیف داده‌های گردآوری شده نشان داد از میان ۱۳۲ نفر از پاسخگویان، ۸۹ درصد مرد و ۱۱ درصد زن بودند. از لحاظ میزان تحصیلات ۷۳ درصد مدرک کارشناسی و ۲۷ درصد مدرک کارشناسی ارشد داشتند. از نظر سابقه نیز ۵۳ درصد از کارکنان بیش از ۱۵ سال سابقه داشتند.

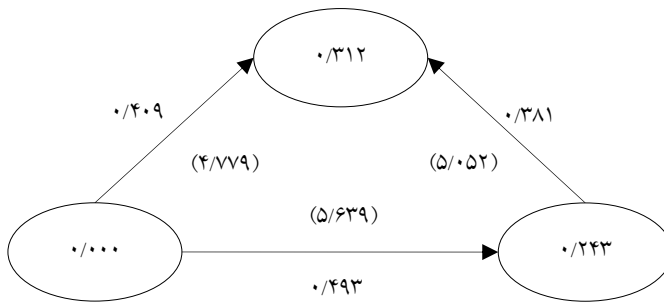
### آزمون فرضیه‌های پژوهش

در این مرحله، آثار رهبری تحول آفرین (متغیر مستقل) بر گرایش کارآفرینانه (متغیر وابسته) و همچنین نقش میانجی بازاریابی داخلی در دو حالت اعداد معناداری (با استفاده از فرمان PLS Algorithm) خودگردان‌سازی) برای بررسی فرضیه‌ها و تخمین استاندارد (با استفاده از فرمان PLS Algorithm) برای بررسی شدت تأثیر متغیرها بر هم، بررسی و نتایج در جدول ۴ درج می‌شود. در صورتی که مقادیر  $t$  از  $1/96$  بیشتر باشند، تأیید می‌شود که در سطح اطمینان  $0/95$  تأثیر متغیرها بر هم معنادار بوده است. با توجه به مندرجات جدول ۴ و شکل ۲، تأثیر رهبری تحول آفرین بر گرایش کارآفرینانه با مقدار  $t (4/779)$  معنی دار و مثبت است. علاوه بر این، ضریب مسیر  $0/41$  است؛ یعنی اگر رهبری تحول آفرین یک واحد افزایش یابد، گرایش کارآفرینانه نیز  $0/41$  افزایش می‌یابد (تأیید فرضیه ۱). به علاوه، بازاریابی داخلی بر گرایش کارآفرینانه با مقدار  $t (5/052)$  و ضریب مسیر  $0/38$  تأثیر مثبت و معناداری دارد (تأیید فرضیه ۲) و رهبری تحول آفرین نیز بر بازاریابی داخلی با مقدار  $t (5/639)$  و ضریب مسیر  $0/49$  تأثیر مثبت و معناداری دارند.

جدول ۴. نتایج مدل معادلات ساختاری (با رویکرد پی. آل. اس)

مسیر ساختاری	اعداد معناداری	ضریب مسیر	نتایج
آثار مستقیم			
رهبری تحول آفرین ← گرایش کارآفرینانه	۴/۷۸	۰/۴۱	تأیید
بازاریابی داخلی ← گرایش کارآفرینانه	۵/۰۵	۰/۳۸	تأیید
اثر غیرمستقیم			
رهبری تحول آفرین ← بازاریابی داخلی ← گرایش کارآفرینانه	۲۸/۴۸	۰/۱۸۸	تأیید

با توجه به نتایج پژوهش، ضرایب علی مسیرهای بین سه متغیر اصلی پژوهش نشان‌دهنده تأیید تأثیر مستقیم و غیرمستقیم (با میانجی‌گری بازاریابی داخلی) رهبری تحول‌آفرین بر گرایش کارآفرینانه است، به طوری که تأثیر مستقیم ۰/۴۱ و تأثیر غیرمستقیم  $(۰/۳۸۱ \times ۰/۴۹۳) = ۰/۱۸۸$  و همچنین، تأثیر کل  $(۰/۴۱ + ۰/۱۸۸) = ۰/۶۰$  تبیین شده است (شکل ۲).



شکل ۲. مدل تحلیل مسیر

علاوه بر مطالب ارائه‌شده، برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی از آماره‌ای به نام (VAF)<sup>۱</sup> استفاده می‌شود (Iacobucci & Duhachek, 2003)، که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می‌کند. هرچه این مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی است. در واقع، این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می‌سنجد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

$$VAF = \frac{۰/۴۹۳ \times ۰/۳۸۱}{(۰/۴۹۳ \times ۰/۳۸۱) + ۰/۴۰۹} = ۰/۳۱۵$$

به عبارت دیگر، در حدود ۳۲ درصد از اثر کل رهبری تحول‌آفرین بر گرایش کارآفرینانه به صورت غیرمستقیم، توسط متغیر بازاریابی داخلی تبیین می‌شود که مؤید نقش میانجی بازاریابی داخلی در رابطه بین متغیر مستقل اصلی و متغیر وابسته اصلی است. با توجه به نتایج بیان‌شده در جدول ۴ و ضریب مسیر و اعداد معناداری موجود در آن برای

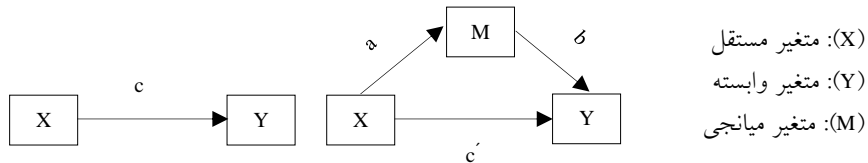
1. Variance Accounted For

فرضیه‌های تحقیق، می‌توان همه فرضیه‌ها را مورد قبول دانست، اما به‌منظور آزمون ارتباط میانجی‌شده به‌عنوان فرضیه سوم، با استفاده از گام‌های والمو و همکاران (۲۰۰۸) و پریچر و هایس (۲۰۰۴؛ ۲۰۰۸) به‌صورت زیر عمل می‌کنیم (جدول ۵ و شکل ۳).

جدول ۵. مدل میانجی‌شده (فرضیه سوم پژوهش)

فرضیه: متغیر مستقل، متغیر میانجی، متغیر وابسته	c'	c*	b**	a**	نتیجه فرضیه
رهبری تحول‌آفرین ← بازاریابی داخلی ← گرایش کارآفرینانه	۰/۲۲۱	۰/۴۰۹	۰/۳۸۱	۰/۴۹۳	میانجی‌گری جزئی (C' کمتر از C)

\* ضریب مسیر میان رهبری تحول‌آفرین ← گرایش کارآفرینانه (مرحله اول)  
 \*\* ضریب مسیر میان بازاریابی داخلی ← گرایش کارآفرینانه (مرحله دوم)  
 \*\*\* ضریب مسیر میان رهبری تحول‌آفرین ← بازاریابی داخلی (مرحله سوم)  
 C': ورود متغیر میانجی بازاریابی داخلی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و گرایش کارآفرینانه (مرحله چهارم)



شکل ۳. گام‌های آزمون متغیر میانجی

منبع: پریچر و هایس (۲۰۰۴؛ ۲۰۰۸)

جدول ۵ نشان می‌دهد در مرحله اول، رابطه رهبری تحول‌آفرین و گرایش کارآفرینانه معنادار است. این وضعیت شرط اول تحلیل میانجی را تأمین می‌کند. در مرحله دوم و سوم نیز رابطه بازاریابی داخلی با گرایش کارآفرینانه و رهبری تحول‌آفرین معنادار است. این وضعیت شرط دوم و سوم میانجی را نیز تأمین می‌کند. در گام چهارم، با حضور بازاریابی داخلی، ضریب مسیر از ۰/۴۰۹ به ۰/۲۲۱ کاهش پیدا کرده  $[(c' = c - a \times b) (c' = 0.221 - 0.381 \times 0.493 = 0.049 - 0.189 = 0.221)]$ ، اما غیرمعنادار نشده است. این وضعیت نشان می‌دهد متغیر بازاریابی داخلی نقش میانجی‌گری جزئی<sup>۱</sup> را بین رهبری تحول‌آفرین و گرایش کارآفرینانه ایفا می‌کند.

## بحث و نتیجه گیری

هدف کلی این تحقیق پاسخ به این پرسش بود که ابعاد و شاخص‌های رهبری تحول‌آفرین چه تأثیری بر بازاریابی داخلی و گرایش کارآفرینانه دارد.

براساس نتایج مدل اندازه‌گیری بازاریابی داخلی در مدیریت تدارکات و امور کالا، مشخص شد تمام نشانگرهای انتخابی برای سنجش متغیر بازاریابی داخلی دقت لازم را دارند و با زیربنای نظریه پژوهش تطابق دارند. نتایج پژوهش نشان داد مهم‌ترین شاخص‌های تشکیل‌دهنده بازاریابی داخلی شامل توانمندسازی، آموزش، انگیزش و ارتباطات می‌شوند که نتایج این بخش با یافته‌های مطالعات مختلفی همچون ال‌هواری و همکاران (۲۰۱۳)، احمد و رفیق (۲۰۰۳) و آکروش و همکاران (۲۰۱۳) مطابقت دارد. به این ترتیب، یافته‌های پژوهش در زمینه مدل اندازه‌گیری رهبری تحول‌آفرین و گرایش کارآفرینانه نشان می‌دهد نشانگرهای مورد مطالعه برای سنجش سازه‌های مذکور دقت لازم را دارند و ابعاد مجزا و مستقل این دو متغیر را می‌سنجند. نتایج این بخش از پژوهش و اهمیت هریک از شاخص‌های رهبری تحول‌آفرین و گرایش کارآفرینانه در پژوهش‌های منگوک و همکاران (۲۰۰۷)، بیراسناو (۲۰۱۴) و باییک و همکاران (۲۰۱۴) تأیید شده است.

در بخش اصلی پژوهش، یافته‌های پژوهش نشان داد براساس مقادیر شاخص‌های برازندگی، ساختار کلی مدل پژوهش مورد تأیید است. همچنین، رهبری تحولی با ضریب مسیر ۰/۴۱ بیشترین نقش را در تبیین گرایش کارآفرینانه داشته است. در این زمینه، نتایج پژوهش‌های ریان و تیپو (۲۰۱۳) و ملیسا و ونگ (۲۰۱۱) که رابطه بین رهبری تحول‌آفرین، خلاقیت، نوآوری و گرایش کارآفرینانه افراد را در سازمان بررسی کرده‌اند، تأییدی بر یافته فرضیه حاضر است (تأیید فرضیه اول پژوهش).

با توجه به تأیید نتیجه دیگر این پژوهش (فرضیه دوم) می‌توان بیان کرد بازاریابی داخلی، گرایش راهبردی مناسبی است که از طریق توانمندسازی، نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان، شایستگی‌ها را ارتقا می‌دهد و از این طریق، فرایند نوآوری و کارآفرینی را در سازمان تقویت می‌کند. یافته‌های پژوهش بصیرت و همکاران (۱۳۹۴)، سان و همکاران (۲۰۱۲) و تات که و همکاران (۲۰۰۷) نیز تأییدی بر یافته فرضیه حاضر است.

رهبری تحولی با ضریب مسیر ۰/۵۰ سهم بسزایی در تبیین بازاریابی داخلی دارد؛ بنابراین، رهبران و مدیران مدیریت تدارکات و امور کالا باید بیش از پیش به نیازها، توانایی‌ها و خواسته‌های تک‌تک کارکنان خود توجه کنند (با توجه به اینکه مفروضه اصلی بازاریابی داخلی توجه به کارکنان سازمان است) و به آن‌ها گوش دهند. به عبارتی آن‌ها با این رویکرد، کارکنان خود را توانمند می‌کنند و سبب رشد، بالندگی و شکوفایی استعدادهای بالقوه آن‌ها و به‌ویژه نیروهای تازه‌استخدام می‌شوند. اسماعیل و همکاران (۲۰۰۹) نیز در پژوهش خود نتیجه گرفتند وجود رهبری تحولی در سازمان، کارکنان را توانمند می‌کند و در مراحل بعدی به عملکرد عالی‌تر کارکنان منجر می‌شود (تأیید فرضیه سوم پژوهش).

بنابراین، با در نظر گرفتن یافته‌های اصلی کسب‌شده از پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- سازوکاری طراحی شود تا کارکنانی که وظایف محوله خود را بالاتر از حد انتظار انجام می‌دهند، پاداش‌های مالی و به‌ویژه غیرمالی مناسب دریافت کنند تا در آن‌ها انگیزه لازم برای سودمندبودن در زمینه تحقق هرچه بیشتر اهداف سازمانی ایجاد شود. در این زمینه، به رهبران و رؤسای ادارات و مدیران ارشد مدیریت تدارکات و امور کالا پیشنهاد می‌شود پاداش‌های غیرمالی را در قالب تقدیر و تشکر به‌صورت سالیانه در حضور سایر کارکنان سازمان به افراد شایسته اهدا کنند.

- پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان بکوشند جو سازمانی باز و انعطاف‌پذیری را ایجاد کنند، به گونه‌ای که ارتباطات (یکی از شاخص‌های اصلی بازاریابی داخلی) در این فضا مبتنی بر احترام و اعتماد متقابل به یکدیگر شکل گیرد تا زمینه بروز نوآوری‌های فردی و سازمانی به‌راحتی فراهم شود. در این زمینه، توصیه می‌شود بر اهمیت نظام پیشنهادهای سازمانی تأکید شود و در بازه‌های زمانی، بهترین پیشنهادها و ایده‌های خلاقانه شناسایی شود و از صاحبان آن‌ها به‌طور شایسته تجلیل شود.

- پیشنهاد می‌شود تحقیق حاضر در دیگر مدیریت‌های تابعه شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب و حتی در شرکت‌های تابعه صورت گیرد و مقایسه‌ای تطبیقی میان نتایج انجام گیرد.

## منابع

- ایمانی، صاحب؛ گسگری، ریحانه؛ قیتانی، البرز (۱۳۹۴)، "اثر بازاریابی داخلی بر عملکرد کارکنان: اثر میانجی نوآوری سازمانی در اداره های تابع شرکت بهره برداری نفت و گاز آغاچاری"، مدیریت بازرگانی، دوره ۷، شماره ۲، صص: ۳۳۸-۳۱۵.
- بصیرت، مهدی؛ ایمانی، صاحب؛ زراءنژاد، منصور؛ دهقان نجم آبادی، عامر (۱۳۹۴)، "بررسی تأثیر میانجی گرایش کارآفرینانه بر رابطه بین بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی (مورد مطالعه: ادارات ستادی شرکت بهره برداری نفت و گاز آغاچاری)"، مدیریت بهره وری، سال هشتم، شماره ۳۲، صص: ۱۶۹-۱۴۷.
- داوری، علی؛ رضازاده، آرش (۱۳۹۲)، مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS. چاپ اول، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، ص: ۸۰.
- سلطان پناه، هیرش؛ شافعی، رضا؛ محمد کریمی، پرستو؛ خسروی، آرمان (۱۳۸۹)، "بررسی نقش بازاریابی داخلی بر نوآوری در سازمان"، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، شیراز.
- عریبون، ابوالقاسم؛ عامر، دهقان نجم آبادی؛ رضازاده، آرش؛ حاجی فتحعلی، عباس (۱۳۹۲)، "بررسی تأثیر میانجی گرایش کارآفرینانه بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی"، فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال پنجم، شماره یکم، صص: ۷۴-۵۵.
- نصراصفهانی، علی؛ امیری، زینب؛ فرخی، مجتبی (۱۳۹۲)، "تأثیر بازاریابی داخلی بر نوآوری سازمانی: نقش میانجی خود کارآمدی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت امرسان)"، توسعه کارآفرینی، دوره ششم، شماره سوم، صص: ۴۵-۲۷.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). "Internal marketing issues and challenges." *European Journal of marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Akroush, M. N., Abu-ElSamen, A. A., Samawi, G. A., & Odetallah, A. L. (2013). "Internal marketing and service quality in restaurants." *Marketing Intelligence & Planning*, 31(4), 304-336.
- Aktan, B., Bulut, C. (2008). "Financial Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship in Emerging Markets: A Case of Turkey." *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 12, 69-79.
- Al-Hawary, S. I. S., Al-Qudah, K. A., Mash'al Abutayeh, P., Mash'al Abutayeh, S., & Al-Zyadat, D. Y. (2013). "The impact of internal marketing on



- employee's job satisfaction of commercial banks in Jordan." *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 811-826.
- Andiliou, A., Murphy P.K. (2010). "Examining variations among researchers' and teachers' conceptualizations of creativity: A review and synthesis of contemporary research." *Education Research Review*, 5(3), 201-219.
- Babic', V. M., Savovic', S. D., and Domanovic, V. M. (2014). "Transformational leadership and post-acquisition performance in transitional economies." *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 856-876.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (2000). "Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 5X-short." Redwood City, CA: USA.
- Bellou, V., Andronikidis, A. (2008). "The impact of internal service quality on customer service behavior." *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(9), 493.
- Birasnav, M. (2014). "Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership." *Journal of Business Research*, 67(8), 1622-1629.
- Certo, S. T., Moss, T. W., & Short, J. C. (2009). "Entrepreneurial orientation: An applied perspective." *Business Horizons*, 52(4), 319-324.
- Chang, S. C., Lin, R. J., Chang, F. J., & Chen, R. H. (2007). "Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation." *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), 997-1017.
- Chin, W. W. (1998). "The Partial Least Squares approach to structural equation modeling. In: G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-358). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1998). "Charismatic leadership in organizations." Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cronbach, L. J. (1951). "Coefficient alpha and the internal structure of tests." *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Danchev, A. (2006). "Social capital and sustainable behavior of the firm." *Industrial Management & Data System*, 106(7), 953-965.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error." *Journal of marketing research*, 39-50.
- Fu, Yan-Kai. (2013). "The influence of internal marketing by airlines on customer-oriented behavior: A test of the mediating effect of emotional labor." *Journal of Air Transport Management*, 32, 49-57.
- Garcia-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutierrez-Gutierrez, L.

- (2012). "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation." *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050.
- Hoffmeister, K., Gibbons, M. A., Johnson, K. S., Cigularov, P. K., Chen, P. Y., & Rosecrance, C. J. (2014). "The differential effects of transformational leadership facets on employee safety." *Safety Science*, 62, 68–78.
- 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), pp. 651-661.
- 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.
- Iacobucci, D., & Duhachek, A. (2003). "Mediation analysis – round table acr. Presentation at the round table of the ACR Conference, Toronto.
- Ismail, A., Baizura, N., Abidin, N., & Tudin, R. (2009). "prelationships between transformational leadership, empowerment a ND followers' performance: an empirical study in Malaysia." *Scientific e-journal of Management Science*, 13(5), 5-22.
- Joseph, J. (2015). "A values-based approach to transformational leadership in the South Pacific." *Community Development*, 46(1), 2-13.
- Judeh, M. (2010). "Transformational leadership: A study of gender differences in private universities." *Proceedings of Annual London Business Research Conference*, 12-14 July.
- Kassim, Z. A., & Sulaiman, M. (2011). "Market Orientation and Leadership Styles of Managers in Malaysia." *International Journal of Leadership Studies*, 6(2), 230-245.
- Koene, B. A. S., Vogelaar, A. L. W., & Soeters, J. L. (2002). "Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations." *The Leadership Quarterly*, 13(3), pp. 193-215.
- Kurland, H., Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). "Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision." *Journal of Educational Administration*, 48(1), 7- 30.
- 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.
- Lumpkin, G. & Dess, G. (2001). "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and the industry life cycle." *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.

- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance". *Academy of Management Review*, 21(1), 135-72.
- Menguc, B., & Auh, S. (2008). "Conflict, leadership, and market orientation." *International Journal of Research in Marketing*, 25(1), 34-45.
- Menguc, B., Auh, S., & Shih, E. (2007). "Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance." *Journal of Business Research*, 60(4), 314-321.
- Mishra, S. (2010). "Internal marketing-A tool to harness employees' power in service organizations in India." *International Journal of Business and Management*, 5(1), 185-193.
- Moriano, J. A., Molero, F. (2011). "The influence of transformational leadership and organizational identification on entrepreneurship." *Intentional Entrepreneurship Management Journal*, DOI 10.1007/s11365-011-0196-x.
- Moss, E., Rousseau, D., Parent, S., St-Laurent, D., & Saintonge, J. (1998). "Correlates of Attachment at School Age: Maternal Reported Stress, Mother-Child Interaction, and Behavior Problems." *Child Development*, 69(5), 1390-1405.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjoberg, K. & Wiklund, J. (2007). "Entrepreneurial orientation, risk pp. 997-1017.
- Öncer, A. Z. (2013). "Investigation of the effects of Transactional and Transformational Leadership on Entrepreneurial orientation." *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 3(4), 153-166.
- Paliaga, M., & Strunje, Ž. (2011). "Research of Implementation of Internal Marketing in Companies in the Republic of Croatia." *Ekonomski istraživanja*, 24(1), pp. 107-121.
- Papasolomou-Doukakis, I. (2002). "The role of employee development in customer relations: The case of UK retail banks", *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1).
- Parr, A. D., Hunter, S. T., Ligon, G. S. (2013). "Questioning universal applicability of transformational leadership: Examining employees with autism spectrum disorder." *The Leadership Quarterly*, 24(4), 608-622.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). "SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models." *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). "Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models." *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.

- Shiu, Y. M., & Yu, T. W. (2010). "Internal marketing, organizational culture, job satisfaction, and organizational performance in non-life insurance". *The Service Industries Journal*, 30(6), 793-809.
- Sun, Y. L., Zhang, Zh., Qi, J., & Chen, X. Zh. (2012). "Empowerment and creativity: A cross-level investigation". *The Leadership Quarterly*, 23(1), 55-65.
- Tat-Keh, H., Mai -Nguyenb, T. T., & Ping, H. (2007). "The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs". *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). "Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review". *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341-358.
- Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). "Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength". *The Leadership Quarterly*, 19(3): 251-265.
- Werkman, R. A. (2009). "Understanding Failure to Change: A Pluralistic Approach and Five Patterns". *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), pp. 664-684.