

تأثیر گرایش بازار و فرهنگ سازمانی بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در استان تهران

دریافت: ۱۳۹۱//

پذیرش: ۱۳۹۱//

مهدی قنواتی*

منصور صمدی**

شرکت‌های کوچک و متوسط دارای ویژگی‌های منحصر بفردی هستند که عملیات بازاریابی را در آنها نسبت به سازمان‌های بزرگتر متمایز می‌نماید. این ویژگی‌ها ممکن است به کمک رفتارها و خصوصیات ذاتی مدیران و مالکان آنها یا به کمک اندازه شرکت یا مراحل توسعه بنگاه معین گردد. به همین دلیل در این مقاله تأثیر دو مفهوم کلیدی گرایش بازار و فرهنگ سازمانی بر عملکرد این شرکت‌ها آزمون می‌شود. برای انجام این کار از پیمایش مقطعی، مدلسازی معادلات ساختاری و روش نمونه‌گیری دردسترس از مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط استفاده شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد گرایش بازار تا حدودی برخاسته از فرهنگ سازمانی است و هر دو تأثیر مثبت اما غیرمعنی‌داری بر عملکرد مالی شرکت‌ها دارند. نتایج آزمون مدل در شرکت‌های کوچک و متوسط مسیر فرهنگ سازمانی - گرایش بازار - عملکرد مشتری - عملکرد مالی را تأیید می‌کند. در ادامه نتایج مسیرهای ارتباطی میان متغیرهای تحقیق در شرکت‌های کوچک و متوسط با انواع بزرگتر مقایسه شده است.

مفاهیم کلیدی: گرایش بازار، فرهنگ سازمانی، عملکرد مالی، عملکرد مشتری و عملکرد مالی

* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی، دانشگاه شهید چمران اهواز

** دانشیار گروه مدیریت دانشگاه شهید چمران اهواز

مقدمه

شرکت‌های کوچک و متوسط دارای ویژگی‌های منحصری‌فردی هستند که عملیات بازاریابی را در آنها نسبت به سازمان‌های بزرگتر متمایز می‌نماید. این ویژگی‌ها ممکن است به کمک رفتارها و خصوصیات ذاتی مدیران و مالکان آنها یا به کمک اندازه شرکت یا مراحل توسعه بنگاه معین گردد. این محدودیت‌ها را می‌توان منابع محدود (مثل دانش بازاریابی، زمان و منابع مالی)، نبود متخصصان کافی یا تأثیر محدود در بازار ذکر کرد. علاوه بر این، بازاریابی در شرکت‌های کوچک و متوسط بدلیل مسیری که خود مالک یا مدیر برای انجام کسب و کار خود پیش می‌گیرد، امری اتفاقی و غیررسمی است. بهمین دلیل، ممکن است بسیاری از آنچه بطور طبیعی در تحقیقات و پژوهش‌های مختلف به اثبات می‌رسد در این نوع از شرکت‌ها ممکن است بدلیل ماهیت اتفاقی، غیررسمی، بدون قاعده، بدون ساختار، خودبخودی، واکنشی و منطبق با هنجارهای صنعت به صورتی دیگر بروز نماید (گیل مور و دیگران، ۲۰۰۱). بنابراین مطالعه در ارتباط با نحوه بکارگیری مفاهیم بازاریابی در این نوع از سازمان‌ها مفید بوده به ویژه که کمتر هم مورد توجه قرار گرفته‌اند.

یکی از این مفاهیم گرایش بازار است. مفهومی که بسیار مورد توجه قرار گرفته و کاربرد آن در شرکت‌های کوچک و متوسط می‌تواند نتایج عملکردی عمده‌ای بهمراه داشته باشد. این ساخته و ارتباط آن با عملکرد بازاریابی، نقش غالبی در تحقیقات سازمانی مبتنی بر عملکرد به خود اختصاص داده است (لی و دیگران، ۲۰۰۸؛ نارور و اسلیتر، ۱۹۹۰؛ اکاس و دیگران، ۲۰۰۵؛ اکاس و انگو، ۲۰۰۷ الف)، همچنین جریان‌های مختلفی در مورد ماهیت روندهای بازار و روش اثرگذاری آن شکل گرفته و دیدگاه‌های نظری متعارضی با سطوح اندازه‌گیری متفاوت مطرح شده است (حاجی‌پور و دیگران، ۲۰۱۰). برای نمونه مباحثی گسترده در ارتباط با ماهیت گرایش بازار (نوع رفتار محور در مقابل نوع فرهنگ محور) در ادبیات تحقیق به چشم می‌خورد (نارور و اسلیتر، ۱۹۹۸؛ دشنده و فرلی، ۱۹۹۸). بهمین ترتیب مقوله فرهنگ سازمانی نیز بصورت‌های گوناگون مورد کنکاش قرار گرفته و اثرات آن بر بسیاری از متغیرهای بازاریابی به بحث گذاشته شده است (والاج، ۱۹۸۳؛ مدل دشنده و وبستر، ۱۹۸۹؛ ون‌درپست و دیگران، ۱۹۹۸؛ صدری و لیز، ۲۰۰۱؛ عبدالرشید و دیگران، ۲۰۰۳؛).

پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند پاره‌ای از اختلافات جدی میان شرکت‌های کوچک و متوسط با انواع بزرگتر وجود دارد (راجو و دیگران، ۲۰۱۰). به ویژه که شرکت‌های کوچک و

متوسط در زمینه‌ی تئوری‌سازی‌های جامعه و کسب و کار معمولاً مورد غفلت قرار گرفته‌اند (کیوسیک و لوزانو، ۲۰۰۷). در این مطالعه سعی می‌شود ارتباط میان گرایش بازار، فرهنگ سازمانی و عملکرد را در سطح شرکت‌های کوچک و متوسط بررسی کرده و زمینه‌ی دیگری برای غنی‌تر ساختن بینش‌هایمان از تحقیقات فرهنگ و گرایش بازار مبتنی بر عملکرد بوجود آوریم. شرکت‌هایی که کمتر مورد تحقیق قرار گرفته و اثرات عمده‌ای روی محیط خارجیشان دارند (ویلیامسون و لینچ‌وود، ۲۰۰۱). لذا هدف این پژوهش ادراک نحوه‌ی اثرگذاری گرایش بازار و فرهنگ سازمانی بر عملکرد و گسترش آگاهی‌ها در زمینه‌ی تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش بازار و آزمون اهمیت نسبی فرهنگ سازمانی و گرایش بازار در تأثیرگذاری بر عملکرد مالی در میان شرکت‌های کوچک و متوسط موجود در استان تهران است.

ادبیات پژوهش

گرایش بازار

از آغاز دهه ۱۹۹۰ تا کنون گرایش بازار یکی از مفاهیم محوری مطرح در ادبیات بازاریابی بوده است (کالی و یاورسکی، ۱۹۹۰؛ نارور و اسلیتر، ۱۹۹۰). گرایش بازار کانون توجه تشکیلات بازاریابی آن دسته از شرکت‌هاست که مسئولیت آنها چندگانه بوده و برآورده ساختن نیازهای مشتریان به عنوان اولویتی برتر برای کل سازمان به حساب می‌آید (نارور و اسلیتر، ۱۹۹۰). بر اساس اندیشه‌ی فرهنگی نارور و اسلیتر (۱۹۹۰) گرایش بازار از سه بعد گرایش مشتری، گرایش رقیب و همکاری‌های بین کارکردی و دو شاخص تصمیم یعنی توجه بلندمدت و سودآوری تشکیل شده است. گرایش مشتری و گرایش رقیب شامل کلیه‌ی فعالیت‌های اکتساب اطلاعات راجع به خریداران و رقبا در بازار هدف و انتشار آن در تمام کسب و کار(ها) است. مولفه‌ی سوم این ساخته به یکپارچگی کلیه‌ی افراد درون شرکت جهت برآورده ساختن نیازهای مشتریان اشاره دارد. علیرغم کوچکی و تازگی مسئولیت‌ها و تعهدات در شرکت‌های کوچک و متوسط باید گفت که این دسته از شرکت‌ها اغلب بسیار بازارگرا بوده و به جهت رقابت کارا با شرکت‌های بزرگتر، می‌توانند به راحتی ما را در درک هرچه بهتر گرایش بازار در محیط‌های کوچک و متوسط یاری رسانند(راجو و دیگران ، ۲۰۱۰) و همین موضوع مطالعه پیرامون آنها را ارزشمند می‌سازد.

فرهنگ سازمانی

فرهنگ مجموعه‌ای از باورها و مفروضات پذیرفته شده‌ای است که می‌توان از آن برای بهبود یا ایمن کردن اثربخشی سازمان بهره برد (جکسون و هینچلیف، ۱۹۹۹). فرهنگ شرکت بوسیله‌ی دانش جمعی و شناخت تک تک اعضای آن تعیین شده و سپس تحت تأثیر باورهای ریخته شده، اولویت‌ها و الگوهای فکری رهبران اثرگذارش زمینه‌ی تجویز و تقویت اشکال قابل قبول اندیشه و رفتار، تنبیه و عدم تشویق را فراهم کرده و قالب نفوذ اجتماعی قوی روی اعضای فعلی سازمان بوجود می‌آورد (ونس و دیگران، ۲۰۰۸). از این روی سازمان‌های دارای فرهنگ سازمانی قوی موفق‌تر از شرکت‌هایی هستند که فرهنگی ضعیف‌تر دارند زیرا نیروهای موجود در چنین سازمان‌هایی دارای رفتاری استاندارد و باورهایی مشترک هستند (هاینس، ۲۰۰۸). دسته‌بندی‌های متفاوتی برای تجزیه‌تخلیل فرهنگ سازمانی پیشنهاد شده است. برای نمونه می‌توان به مدل والچ (۱۹۸۳)، مدل ارزش‌های رقیب کوئین و کامرون (۱۹۹۱)، مدل دو بعدی گافی و جونز (۱۹۹۸)، مدل دشپنده و وبستر (۱۹۸۹) و غیره اشاره کرد.

والچ (۱۹۸۳) فرهنگ سازمانی را ترکیبی از سه فرهنگ بروکراسی، نوآورانه و حمایتی می‌داند. در این مطالعه از همین چهارچوب برای تعریف و اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی استفاده می‌شود. فرهنگ بروکراتیک مبتنی بر قدرت و کنترل بوده و سازمان‌های واجد چنین فرهنگی اغلب از حیث رویه‌ها و سلسله مراتب خود، سازمان‌هایی بالغ، قدرتمند، تثبیت شده، محکم، منظم و ساختاریافته‌اند. فرهنگ نوآورانه هم به محیط‌های کاری چالشی، نتیجه‌گرا و خلاق اشاره دارد. و با استفاده از کارآفرینی، جاه‌طلبی، خطرپذیری و غیره مشخص می‌گردند. فرهنگ‌های مشارکتی هم شامل محیط‌های کاری مبتنی بر اعتماد، تشویق، کار گروهی و تشویق‌کننده می‌شود.

گرایش بازار پیاده‌سازی فرهنگ بازار است که بر رقابت‌پذیری و برتری بازار تأکید دارد (دشپنده و دیگران، ۱۹۹۳). تجزیه و تحلیل گرایش بازار و فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد این دو، دو مفهوم متفاوت از یکدیگر ولی به هم مرتبطند. اختلاف بنیادین میان گرایش بازار و فرهنگ سازمانی، اینست که اولی بازارگرا^۱ و دومی هدایت‌کننده بازار^۲ است (اکاس و انگو، ۲۰۰۷ الف). فرهنگ سازمانی متشکل از ارزش‌ها و باورهای مشترکی است که افراد را در ادراک نحوه‌ی حادث شدن امور یاری داده و به همین ترتیب آنها را قادر می‌سازد اثرات رفتارهای سازمانی را درک کرده و معین سازند (دشپنده و دیگران، ۱۹۹۳). کرکا و دیگران

(۲۰۰۹) با استفاده از ابعاد ارزش فرهنگی شوارتز، مجموعه‌ای از گزاره‌ها^۳ را در ارتباط با اثرات فرهنگ ملی و بومی بر فرایند جذب و درونی شدن هنجارها و ارزش‌های بازارگرا ارائه نموده و بر این باورند که این نیز به نوبه‌ی خود بر فرایند پیاده‌سازی رفتارهای بازارگرا تأثیر مثبت دارد. بهمین دلیل است که تأثیر گرایش بازار در فرهنگ‌ها و سازمان‌های متفاوت به گونه‌ای متفاوت بروز می‌کند. در سطح نام و نشان تجاری تأثیر فرهنگ نوآورانه بر گرایش بازار تأیید شده است (اکاس و انگو، ۲۰۰۷ الف). اما این موضوع در ارتباط با فرهنگ سازمانی و در سطح شرکت‌های کوچک و متوسط بررسی نشده است. همچنین ثابت شده است که متغیرهای فرهنگی می‌تواند تأثیر عوامل و متغیرهای درون سازمانی مثل رسمیت، تمرکز، سیستم‌های پاداش بازارگرا، تعارض و روابط بین واحدهای سازمان، و توجه مدیریت ارشد شرکت را بر میزان اثربخشی گرایش بازار تعدیل نماید (کرکا و هالت، ۲۰۰۹). بنابراین فرضیه‌ی ۱: فرهنگ سازمانی به طور مثبت بازارگرایی شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

اولین دسته از تلاش‌های تحقیقاتی بعمل آمده در حوزه گرایش بازار بر ارتباط میان گرایش بازار و عملکرد مالی شرکت‌ها و واحدهای تولیدی تمرکز داشته است. راجو و دیگران (۲۰۱۰) با بررسی تعداد ۱۶ مطالعه منتخب که در فاصله‌ی سال‌های ۱۹۸۷-۲۰۰۸ در میان شرکت‌های کوچک و متوسط بعمل آمده دریافتند در ۱۳ مورد از این مطالعات رابطه‌ی میان گرایش بازار و عملکرد مالی به اثبات رسیده است. که در ۱۴ مورد از آنها از سنجه‌های ذهنی برای اندازه‌گیری عملکرد استفاده شده است. همچنین میزان همبستگی میان گرایش بازار - عملکرد بین ۰/۲۰-۰/۴۴ بوده است. دیویس (۲۰۰۰) با بررسی تعداد ۳۶ مطالعه دانشگاهی بعمل آمده پیرامون ارتباط میان گرایش بازار و عملکرد شرکت دریافت که تنها در سه مورد از این مطالعات رابطه میان دو متغیر مذکور تأیید نشده است. ایس (۲۰۰۶) هم به این موضوع پی برد که حدود ۱۰ درصد از تغییرات و نوسانات موجود در عملکرد شرکت‌های آمریکایی را می‌توان با استفاده از گرایش بازار تشریح کرد. نارور و اسلیتر (۱۹۹۰) همچنین کالی و یاورسکی (۱۹۹۰ و ۱۹۹۹) نشان می‌دهند گرایش بازار، عملکرد مشتری و عملکرد مالی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اکاس و انگو (۲۰۰۷ الف) ادعا می‌کنند سازمان‌هایی که گرایش بازار را تعقیب می‌نمایند احتمالاً از عملکرد قوی‌تری برخوردارند. زیرا از رابطه‌ای نزدیک با عملکرد مشتری برخوردار است. از نظر کالی و یاورسکی (۱۹۹۰) گرایش بازار ضمن یکپارچه کردن کانون توجه تلاش‌ها و پروژه‌های موجود در دست افراد و واحدهای سازمانی، زمینه‌ی رسیدن

به عملکرد برتر را بوجود می‌آورد. به عبارت دیگر، بنظر می‌رسد مزیت گرایش بازار این است که پایه‌ای بالقوه برای عملکرد افزون‌تر شرکت در مقایسه با دیگر رقبایش پدید می‌آورد. پس: فرضیه‌ی ۲: گرایش بازار به طور مثبت عملکرد مشتری را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

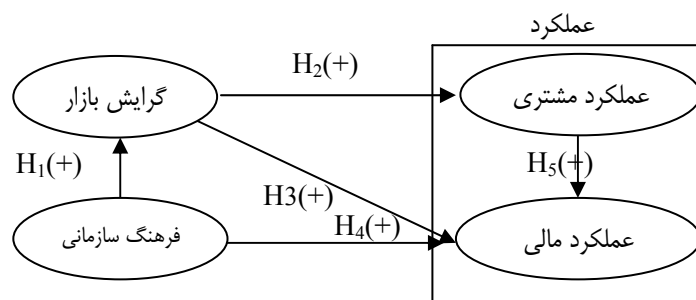
فرضیه‌ی ۳: گرایش بازار به طور مثبت عملکرد مالی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ادعا شده‌است که فرهنگ سازمانی تأثیری برجسته بر اثربخشی سازمان دارد (دشپنده و فرلی، ۱۹۹۸؛ اکاس و انگو، ۲۰۰۷ ب). کاتر و هسکت (۱۹۹۲) دریافتند که فرهنگ شرکت تأثیری برجسته بر عملکرد بلندمدت اقتصادی شرکت‌ها دارد. همچنین عملکرد شرکت‌هایی که در فرهنگ آنها توجه به تمام عوامل کلیدی مدیریتی (مشتریان، سهامداران و کارمندان) و رهبری مدیران در تمامی سطوح وجود دارد در مقایسه با شرکت‌هایی که این مسئله در آنها یافت نمی‌شود، بیشتر است^۴. صدی و لیز (۲۰۰۱) نیز فرهنگ‌های مثبت را عامل مزیت‌های ممتاز برای شرکت‌ها معرفی می‌کنند. در سطح نام و نشان تجاری تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد مالی تأیید شده (ویراواردنا و دیگران، ۲۰۰۶) و پاره‌ای نیز تأثیر مثبت فرهنگ نوآورانه را به عنوان یکی از مولفه‌های فرهنگ سازمانی طبقه‌بندی دشپنده و دیگران (۱۹۹۳) روی عملکرد مالی تأیید نموده‌اند (حاجی‌پور و دیگران، ۲۰۱۰؛ اکاس و انگو، ۲۰۰۷ الف و ب). ون‌درپوست و دیگران (۱۹۹۸) رابطه میان فرهنگ سازمانی و عملکرد مالی سازمان‌ها را در کشور آفریقای جنوبی بررسی و نشان می‌دهند ارتباطی مثبت میان این دو متغیر وجود دارد. این رابطه در پژوهش عبدالرشید و دیگران (۲۰۰۳) برای شرکت‌های فعال در بازار سهام کوالالمپور به اثبات رسیده است. بنابراین:

فرضیه‌ی ۴: فرهنگ سازمانی به طور مثبت عملکرد مالی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

استیوارت (۲۰۰۹) بازده فعالیت‌های بازاریابی را در سه سطح تعریف می‌کند:

- کوتاه‌مدت (با اثرات تدریجی) مثل بازده یک مبارزه پستی مستقیم به عنوان یکی از ابزارهای ارتقایی. این نوع از اثرات اشکال مختلفی دارند: فروش‌های تدریجی؛ انتخاب و اولویت‌دهی نام و نشان تجاری، بازدید تحت وب
- بلندمدت (اثرات ماندگار) اثراتی هستند که در زمان حال اتفاق افتاده ولی از نظر ساختاری، بازار را در بلندمدت تغییر می‌دهند. مثل ارزش سهم نام و نشان تجاری
- انتخاب‌های طبیعی (فرصت‌های آتی) که برای هر شرکت منحصر بفرد است. طبیعی است که هرچه به طرف سطح سوم حرکت کنیم، مطالعات نیاز به کنکاش بیشتر و دقت بیشتری خواهد داشت. اما بازاریابی در مرتبط ساختن بسیاری از سنج‌های بازاریابی

واسطه‌ای کوتاه‌مدت با عملکرد مالی به نسبت موفق بوده است. عملکرد هم نتیجه‌ی قابلیت‌های بازاریابی اثربخش است. در این مطالعه عملکرد کلی یک شرکت به دو بخش عملکرد مالی و عملکرد مشتری شکسته شده است. تأثیر متغیر عملکرد مشتری بر عملکرد مالی در بسیاری از مطالعات ثابت شده است (لی و دیگران، ۲۰۰۸؛ چانگ و دیگران، ۲۰۱۱؛ هومبرگ و پفلسر، ۲۰۰۰؛ ماتیر و دیگران، ۲۰۰۲). چانگ و دیگران (۲۰۱۱) اهمیت متغیرهای عملکردی عرضه‌کننده و آگاهی عرضه‌کننده نسبت به این عوامل را در افزایش میزان عملکرد و رضایت از کانال‌های خرده‌فروشی تأیید کرده‌اند. بنابراین: فرضیه‌ی ۵: عملکرد مشتری به طور مثبت عملکرد مالی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. با جمع‌بندی مطالب فوق می‌توان مدل مفهومی تحقیق را بصورت زیر بیان کرد (نگاره‌ی شماره‌ی ۱).



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

روش تحقیق

روش تحقیق حاضر از این جهت که نتایج مورد انتظار آن را می‌توان در فرایند استفاده از اطلاعات بازار و شیوه‌های مواجهه با آن در کسب و کار کوچک و متوسط به خدمت گرفت از نوع "کاربردی" و از نظر میزان کنترل محقق بر متغیرهای تحقیق از انواع تحقیقات غیر آزمایشی و نوع همبستگی آن بشمار آورد (پاشاشریفی و شریفی، ۱۳۸۳). از آنجایی که این پژوهش به بررسی داده‌های مرتبط با برهه‌ای از زمان می‌پردازد از نوع تحقیقات "مقطعی" می‌باشد. داده‌های مورد نیاز جهت بررسی فرضیات این تحقیق از طریق توزیع پرسشنامه با استفاده از پست الکترونیک و نمابر که مشتمل بر ساخته‌های زیر می‌باشد، بدست آمده است: **گرایش بازار.** در این مطالعه برای اندازه‌گیری گرایش بازار از شاخص نارور و اسلیتر استفاده می‌شود. روش نارور و اسلیتر با منبع داده‌ای این تحقیق بیشتر متناسب است چون که

نارور و اسلیتر (۱۹۹۰ و ۱۹۹۸) مفهوم گرایش بازار را از دیدگاه فرهنگ سازمانی تعریف می‌کنند. از یک مقیاس هفت‌گانه لیکرتی برای سنجش سه مؤلفه‌ی اصلی آن استفاده شده است یعنی گرایش مشتری، گرایش رقیب و هماهنگی‌های بین واحدی. هر یک از این سه مؤلفه دارای سه سؤال است.

فرهنگ سازمانی. فرهنگ سازمانی با استفاده از شاخص ۲۴ سؤالی والاچ (۱۹۸۳) اندازه‌گیری شده است. در این ساخته فرهنگ سازمانی از سه بعد فرهنگ بوروکراتیک، نوآورانه و حمایتی تشکیل شده و برای هر یک ۸ سوال در نظر گرفته شده است. هر یک از پاسخ‌دهندگان ادراک خود از فرهنگ سازمانی شرکت را بر اساس شاخص لیکرتی چهار مشخص می‌نمایند. در نهایت مجموع نمرات در هر پروفایل با یکدیگر جمع و هر کدام که میانگین نمرات بالاتری داشتند به عنوان پروفایل غالب فرهنگی آن شرکت در نظر گرفته می‌شود.

عملکرد مشتری. عملکرد مشتری به عنوان عملکردی مفهوم‌سازی می‌گردد که می‌تواند به وسیله‌ی روابط مستمر میان مشتری و یک نام و نشان تجاری بیشتر شود. عملکرد مشتری شامل جذب مشتری، نگهداری مشتری، رضایت مشتری، آگاهی از نام‌ونشان تجاری، تصویر نام‌ونشان تجاری، عملکرد مرتبط با رابطه نام‌ونشان تجاری و مانند آن می‌شود. برای اندازه‌گیری عملکرد مشتری از شاخص نه سوالی مورد استفاده‌ی لی و دیگران (۲۰۰۸)، هومبرگ و پفسلر (۲۰۰۰) بهره بردیم.

عملکرد مالی: عملکرد مالی بصورت ارزیابی نسبت‌های مالی شرکت که توسط مدیر بازاریابی بعمل می‌آید، مفهوم‌سازی می‌شود. از چهار سؤال در ارتباط با رشد فروش، حاشیه‌ی سود، سهم بازار، و نرخ بازدهی سرمایه‌گذاری برای اندازه‌گیری آن استفاده شده است. جامعه‌ی آماری این تحقیق را کلیه‌ی شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در استان تهران تشکیل داده‌اند. طبق تعریف مرکز آمار ایران، صنایع کوچک با تعداد کارکنان کمتر از ۹ نفر تعریف می‌شوند؛ اگرچه صنایع با تعداد کارکنان زیر پنجاه نفر را نیز می‌توان SME دانست (طالبی و دیگران، ۱۳۸۶). دلیل انتخاب بخش کوچک و متوسط را می‌توان به محیط کمتر بررسی شده آن و تأثیری که خود این شرکت‌ها بر محیط پیرامونی‌شان دارند، ذکر کرد (ویلیامسون و لینچ‌وود، ۲۰۰۱). تعداد این شرکت‌ها در استان تهران بر اساس اعلام وزارت بازرگانی^۵ ۸۶۱۴ شرکت می‌باشد. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش بمانند لی و دیگران (۲۰۰۸) از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شده است. از کل تعداد ۱۰۳۳ پرسشنامه دریافت شده (در فاصله آبان لغایت دی ماه ۸۹) از طریق فاکس و پست الکترونیک تعداد ۸۷

مورد بدلیل خط خوردگی، ۴۱ مورد بدلیل غیرقابل استفاده بودن و ۱۵ مورد هم بدلیل پاسخ‌های دو یا چندگانه حذف و در نهایت تعداد ۸۹۰ پرسشنامه قابل استفاده جهت تجزیه تحلیل آماری بدست آوردیم. آمار توصیفی و طیف فعالیت شرکت‌هایی که در این تحقیق اقدام به تکمیل پرسشنامه نمودند را در جداول شماره‌ی ۱ و ۲ ملاحظه می‌نمایید.

تحلیل داده‌ها

برای آزمون فرضیات این تحقیق از تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری^۶ استفاده شده است. گیفن و دیگران (۲۰۰۰) بر این باورند که تکنیک‌های SEM به بخش جدایی ناپذیری از فرایند اعتبارسنجی و آزمون پیوندها و روابط میان ساخته‌ها بدل شده است. آنها میان دو خانواده از تکنیک‌های SEM تفاوت قائل شده‌اند: تکنیک‌های مبتنی بر کواریانس که لیزرل نماینده آن است، و تکنیک‌های مبتنی بر واریانس که نماینده معروف آن کمترین مجذورات بخشی (PLS)^۷ است. این تکنیک توسط وولد^۸ و برای تجزیه تحلیل داده‌های چند بعدی در محیط‌های کمتر ساختاریافته ابداع شده است.

چن (۱۹۹۸) فرایند ارزیابی ساختارهای مدل بخشی را در دو مرحله ذکر می‌نماید (رجوع کنید به هنسler و دیگران، ۲۰۰۹):

- ارزیابی مدل خارجی تر (تعیین پایایی و روایی ساخته‌های انعکاسی، و روایی ساخته‌های ترکیبی)
- ارزیابی مدل درونی تر (تشریح ساخته‌های درون‌زاد، اندازه‌ی تأثیر آنها و ارتباطات پیش‌بینانه)

جدول ۱ - طیف فعالیت شرکت‌هایی که در این تحقیق مشارکت داشتند

تعداد	نام صنعت	تعداد	نام صنعت
۷۶	ماشین آلات و تجهیزات	۶۷	چوب، کاغذ و مبلمان
۸	ماشین آلات دفتری و حسابداری	۱۲۰	غذایی و آشامیدنی
۳۴	ماشین آلات برقی	۵۳	منسوجات و پوشاک
۱۸	رادیو، تلویزیون و وسایل ارتباطی	۱۳	دباغی، کیف، چرم و کفش
۹	ابزارهای پزشکی و اپتیکی و ساعت	۳	فرآورده‌های نفتی
۴۱	وسایل نقلیه موتوری	۷۳	محصولات شیمیایی
۱۵	حمل و نقل	۸۰	لاستیک و پلاستیک
۲۴	کامپیوتر و فعالیت‌های مرتبط	۱۷۸	فلزات اساسی و فابریکی
۴۹	سایر فعالیت‌های کسب و کار	۲۹	کانی‌های غیرفلزی

مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی را باید در ارتباط با پایایی و روایی آنها ارزیابی نمود. بطور طبیعی اولین معیاری که بررسی می‌شود پایایی در انسجام درونی ساخته موردنظر است. که برای این کار از آلفای کرونباخ استفاده شده که این کار را بر اساس همبستگی‌های بین شاخص‌های مورد مطالعه انجام می‌دهد. اما در صورتی که آلفا، برآوردی کمتر و دقیق از پایایی انسجام درونی متغیرهای مکنون در مدل‌های مسیر PLS انجام ندهد از پایایی مرکب (pc) استفاده می‌شود. پایایی مرکب شاخص‌هایی را که بارهای مختلف دارند در نظر گرفته و تفسیر آن شبیه تفسیر پایایی است (هنسلر و دیگران، ۲۰۰۹).

جدول ۲ - مقادیر بار و وزن‌های بدست آمده برای هر ساخته انعکاسی و ترکیبی

سازه و شاخص اندازه‌گیری	بار	وزن	pc	AVE	T آماری	1-SSE/SSO
فرهنگ سازمانی						
فرهنگ بروکراتیک	-	۰/۶۴۹			۲/۵۴۶	۰/۹۲
فرهنگ نوآورانه	-	۰/۲۰۸			۳/۳۳۲	۰/۷۶
فرهنگ حمایتی	-	۰/۲۳۸			۴/۳۶۲	۰/۶۵
گرایش بازار						
گرایش مشتری	-	۰/۸۷۱			۳/۴۷۴	۰/۳۰
گرایش رقیب	-	۰/۸۷۱			۲/۸۲۶	۰/۱۷
هماهنگی‌های بین واحدی	-	۰/۹۰۰			۲/۲۲۹	۰/۴۷
عملکرد مشتری						
جذب مشتری	۰/۷۶۷	-	۰/۹۴۵۱	۰/۶۵۹	۱۳/۰۷	۰/۳۷
حفظ مشتری	۰/۶۸۲	-			۸/۰۷	۰/۳۷
آگاهی از نام و نشان تجاری	۰/۷۸۰	-			۱۳/۴۹	۰/۲۴
تصویر نام و نشان تجاری	۰/۸۶۶	-			۲۹/۹۳	۰/۳۶
ارتباط نام تجاری شرکت با مشتری	۰/۸۹۶	-			۳۹/۹۹	۰/۲۹
اطمینان به محصول شرکت	۰/۹۱۰	-			۵۱/۰۶	۰/۴۷
احساس نام و نشان تجاری شرکت	۰/۸۸۴	-			۳۷/۲۱۱	۰/۵۰
درک مشتری از محصول شرکت	۰/۷۹۸	-			۱۹/۲	۰/۲۸
رضایت مشتری	۰/۶۸۷	-			۹/۷۱	۰/۲۹
عملکرد مالی						
رشد فروش	۰/۸۹۳	-	۰/۹۳۴۳	۰/۷۸۰	۳۲/۱۷۷	۰/۲۳
حاشیه سود	۰/۸۷۰	-			۲۸/۶۰۱	۰/۲۸
سهام بازار	۰/۹۰۶	-			۴۴/۵	۰/۳۳
بازده سرمایه‌گذاری	۸۶۵	-			۲۷/۹۴	۰/۲۲

به اعتقاد فرنل و لارکر (۱۹۸۱) در ساخته‌های انعکاسی، چنانچه متوسط واریانس تبیین شده (AVE) سوالات برای هر یک از ساخته‌های مربوطه از واریانس تبیین نشده بزرگتر باشد ($AVE < 0/50$) در آن صورت گفته می‌شود پرسشنامه مذکور دارای روایی همگرا است (رجوع کنید به لی و همکاران، ۲۰۰۸). در این مطالعه مقادیر AVE محاسبه شده برای ساخته‌های عملکرد مشتری و عملکرد مالی بترتیب برابر $0/659$ و $0/780$ است (جدول شماره ۳). روایی واگرا نیز از طریق مقایسه جذر AVE با همبستگی بین متغیرهای مکنون (جدول شماره ۳) سنجیده می‌شود (اکاس و انگو، ۲۰۰۷ ب). و برای هر کدام از سازه‌های انعکاسی جذر AVE باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها در مدل باشد تا این نوع از روایی هم تأیید گردد.

جدول ۳ - تأیید روایی واگرا در ساخته‌های انعکاسی

متغیرهای مکنون	گرایش بازار	فرهنگ سازمانی	عملکرد مشتری	عملکرد مالی	جذر AVE
گرایش بازار	-	0/69	0/75	0/46	-
فرهنگ سازمانی		-	0/69	0/50	-
عملکرد مشتری			-	0/55	0/81
عملکرد مالی				-	0/88

اما در ارتباط با مدل‌های اندازه‌گیری ترکیبی، دیامانتوپلوس (۲۰۰۶) بر این باور است که پایایی معیاری نامرتب برای ارزیابی این دسته از مدل‌هاست^۹. در کنار روایی محتوا که با استفاده از نظر متخصصان پیرامون پرسشنامه تحقیق بدست آمده است می‌توان روایی متغیرهایی تحقیق را بعد از جمع‌آوری داده‌ها در دو سطح مورد بررسی قرار داد. روایی در سطح ساخته و روایی در سطح شاخص. برای مشخص شدن مقدار روایی در سطح شاخص از آزمون معنی‌دار بودن وزن‌های بدست آمده برای هر یک از مولفه‌های تشکیل دهنده شاخص ترکیبی (در اینجا گرایش بازار و فرهنگ سازمانی) یعنی روش خودگردان‌سازی^{۱۰} (تولید تصادفی ۵۰۰ زیرنمونه) استفاده می‌شود. مقدار این وزن‌ها چنانچه بالاتر از سطح معنی‌داری $1/96$ ($P < 0/05$) باشد، این موضوع تأیید می‌شود (جدول شماره ۲). برای تأیید روایی در سطح ساخته می‌توان یا از روایی قانونی^{۱۱} یا روایی خارجی استفاده کرد. روایی قانونی وابسته به بنیان‌های نظری ساخته مورد مطالعه بوده و تحقیقات پیشین نقش پررنگی در اثبات آن

دارند (هنسلر و دیگران، ۲۰۰۹). که در بخش ادبیات تحقیق به سابقه تحقیقاتی پیرامون گرایش بازار و فرهنگ سازمانی اشاره شده است.

جدول ۴ - مدل ساختاری تحقیق

1-SSE/SSO	R ²	متوسط اشتراک	ساخته
---	---	۰/۷۸	فرهنگ سازمانی
۰/۳۵	۰/۵۷	۰/۶۶	عملکرد مشتری
۰/۲۶	۰/۳۴	۰/۷۸	عملکرد مالی
۰/۳۱	۰/۴۷	۰/۶۹	گرایش بازار

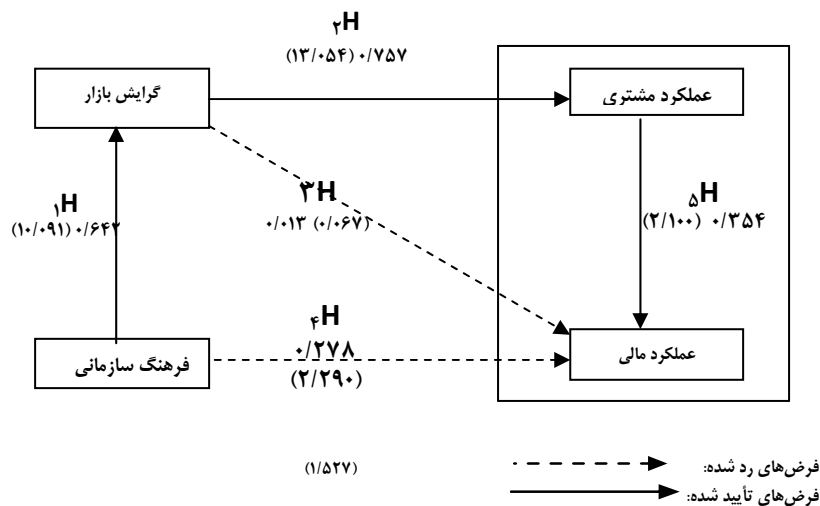
مدل خارجی پایا و روا امکان ارزیابی مدل مسیر داخلی را فراهم می‌آورد. بنابراین بعد از تأیید روایی و پایایی متغیرهای تحقیق می‌توان به بررسی ساختاری مدل تحقیق پرداخت. مهمترین شاخص ضریب تعیین (R²) برای متغیرهای مکنون درون‌زاد است. چن (۱۹۹۸) مقادیر R² برابر با ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ را قوی، متوسط و ضعیف ارزیابی می‌کند. که با توجه به جدول شماره ۵ مقدار این ضریب در متغیرهای مکنون این مطالعه در سطح متوسط ارزیابی می‌شود.

ضرایب مسیر مجزا هم در مدل ساختاری PLS به صورت ضرایب بتای استاندارد شده رگرسیونی کمترین مجذورات معمول تفسیر می‌شود. وقتی علامت ضرایب مسیر مطابق با آنچه در فرضیات تحقیق گفته شده، باشد در آن صورت اعتبار تجربی بخشی روابط متغیرهای مکنون با یکدیگر تأیید می‌شود. و برای تعیین معنی‌داری این ضرایب باید از تکنیک‌های نمونه‌گیری مجدد مثل خودگردان‌سازی استفاده کرد. نتایج آزمون در نگاره‌ی شماره ۲ نمایش داده شده است. تأثیرات متوالی ساخته‌ها از حیث معنی‌دار بودن آماری مورد تأیید قرار گرفتند (به ضرایب ساختاری موجود در مدل توجه نمایید). عملکرد مشتری برای عملکرد مالی همینطور گرایش بازار برای عملکرد مشتری یک عامل اصلی محسوب می‌گردند. بطور مشابه فرهنگ سازمانی برای گرایش بازار نقشی مهم بازی می‌کند. اما مقادیر بحرانی آزمون t-value از مقدار بحرانی ۱/۹۶ (P < ۰/۰۵) برای فرضیه‌ی سوم و چهارم کمتر بوده لذا نمی‌توان این دو فرضیه را مورد تأیید قرار داد.

جدول ۵ - اثرات مستقیم، غیر مستقیم و کل بین متغیرها

اثر کل	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	
۰/۳۹	-۰/۰۴	۰/۳۵	عملکرد مشتری ← عملکرد مالی
۰/۷۵	-۰/۰۵	۰/۷۴۵	گرایش بازار ← عملکرد مشتری
۰/۳۱	-۰/۳۰	۰/۰۱	گرایش بازار ← عملکرد مالی
۰/۴۳	-۰/۱۶	۰/۲۷	فرهنگ سازمانی ← عملکرد مالی
۰/۵۲	-	۰/۵۲	فرهنگ سازمانی ← عملکرد مشتری
۰/۶۹	-۰/۰۵	۰/۶۴	فرهنگ سازمانی ← گرایش بازار

اما آلبر (۲۰۰۹) پارادایم جدیدی را برای مطالعه موفق عوامل در بازاریابی ارائه کرده است. در این الگو، مجموع اثرات مستقیم و کل اثرات غیرمستقیم یک متغیر مکنون خاص روی همدیگر (اثر کل) است که می‌تواند برای تفسیرهایی دقیق‌تر و بیشتر در مطالعات SEM بکار رود. در این روش، ضرایب استاندارد شده مدل مسیر درونی با افزایش تعداد روابط غیرمستقیم کاهش می‌یابد به ویژه زمانی که متغیرهای مکنون تأثیری متوقف کننده روی مسیر مستقیم دارند. در نتیجه احتمال آن وجود دارد که بعد از افزودن روابط غیرمستقیم اضافی، روابط مستقیم بی‌معنی شوند. در این روش فرضیاتی که معمولاً رد می‌گردند اثرات غیرمستقیم بزرگتری خواهند داشت (جدول شماره ۵).



شکل ۲ - نتایج آزمون فرضیات

از دیگر معیارهایی که می‌توان برای سنجش مدل ساختاری تحقیق استفاده کرد شاخص چشم‌پوشی^{۱۳} می‌باشد. که آن را با Q^2 نمایش داده و با نام استون-گیسر^{۱۳} معروف است. این شاخص قابلیت پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زاد را در مدل‌های تحقیقاتی بررسی می‌کند. و درحقیقت سنتزی از تابع برازش و روایی متقابل محسوب می‌گردد (هنسلر و دیگران، ۲۰۰۹). اگر مقدار آن برای یک متغیر مکنون درون‌زاد بیش از صفر باشد در آن صورت قابلیت پیش‌بینی آن متغیر در مدل تأیید خواهد شد (به مقادیر ضریب $[(1-SSE)/SSO]$ در جداول شماره‌ی ۲ و ۴ توجه نمایید).

نتیجه‌گیری

طیف وسیعی از مطالعات بازاریابی بر موضوع پیاده‌سازی اصولی گرایش بازاری متمرکز شده و اینکه این مفهوم موجب بهبود عملکرد شرکت‌ها می‌شود. اما آنچه این مطالعه را متمایز می‌سازد محدودیت مطالعاتی در ارتباط با رابطه‌ی بین گرایش بازار، فرهنگ سازمانی و عملکرد با یکدیگر و در سازمان‌های کوچک و متوسط بوده است. موضوع اصلی در مطالعه حاضر این است که سازمان‌های دارای فرهنگ سازمانی قوی باید از این موضوع آگاه باشند که همیشه داشتن عملکرد قوی بستگی به تفسیر بازخورهای دریافت‌شده از مشتریان و رقبای فعلی نداشته و در عوض، به توانایی سازمان در توسعه سازمانی مسیرهای منحصر به فرد ارائه‌ی ارزش برتر به مشتریان (کالی و یاورسکی، ۱۹۹۹) هم بستگی دارد. این مقوله در پژوهشی که بدان پرداختیم به اثبات رسیده است یعنی بر اساس نتایج تجربی بدست آمده از این کار گرایش بازار بر عملکرد مشتری و فرهنگ سازمانی بر گرایش بازار اثراتی مستقیم و مثبت دارند.

این نتایج ادراک ما از تأثیر مثبت گرایش بازار بر عملکرد کلی شرکت را از طریق عملکرد مشتری بمانند لی و دیگران (۲۰۰۸) گسترش می‌دهد. با توجه به اینکه فرضیه ارتباط میان گرایش بازار و عملکرد مالی مورد تأیید قرار نگرفت، در نتیجه می‌توان گفت گرایش بازار تأثیر خود را تنها از طریق عملکرد مشتری بر عملکرد کلی شرکت‌های کوچک و متوسط وارد می‌نماید. اما در این مطالعه ارتباط فرهنگ سازمانی با عملکرد مالی شرکت‌ها نیز تأیید نشده است. این نتیجه با آنچه که در بسیاری از مطالعات ثابت شده و بر پیوند میان فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی در شرکت‌های بزرگ مهر تأیید زده‌اند (مثل دشنده و دیگران، ۱۹۹۳؛ دشنده و فرلی، ۱۹۹۸؛ اکاس و دیگران، ۲۰۰۵) منافات دارد. موضوعی که بر نظرات

پاره‌ای از نویسندگان (راجو و دیگران، ۲۰۱۰؛ گیل‌مور و دیگران، ۲۰۰۱) مبنی بر تفاوت پاره-ای از مبانی بازاریابی در شرکت‌های کوچک و متوسط با انواع بزرگتر صحه می‌گذارد. با توجه به نتایج این پژوهش مبنی بر پیوند مثبت میان فرهنگ سازمانی و گرایش بازار، می‌توان گفت استقرار فرهنگ سازمانی در سازمان‌ها تنها منجر به بهبود و تسهیل رفتارهای بازاریابان شده و بر متغیرهای مالی تأثیری ندارد. این نتیجه مهر تأییدی است بر پاره‌ای از دیدگاه‌ها در ارتباط با پیوند میان فرهنگ سازمانی و گرایش بازار و اینکه گرایش بازار درحقیقت نوعی سازمان مبتنی بر فرهنگ می‌باشد (نارور و اسلیتر، ۱۹۹۰؛ کالی و یاورسکی، ۱۹۹۰؛ اسلیتر و نارور، ۱۹۹۵؛ اکاس و دیگران، ۲۰۰۵).

اما ارتباط میان گرایش بازار و عملکرد مشتری همچنان که انتظار می‌رفت در شرکت‌های کوچک و متوسط نیز بسیار قوی و قابل ملاحظه است. این موضوع برای شرکت‌های کوچک و متوسط اهمیت فراوانی دارد. با توجه به مجموعه مطالب فوق به شرکت‌های کوچک و متوسط توصیه می‌شود بر اهمیت فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد مالی آگاه باشند و به این موضوع توجه داشته باشند که مسیر فرهنگ سازمانی و بازاریابی تنها به عملکرد بهتر شرکت در قبال مشتری منجر می‌گردد و تأثیری بر عملکرد مالی ندارد. باید گفت که بررسی عواملی که رابطه میان گرایش بازار و عملکرد شرکت را می‌توانند میانجی نمایند، برای مطالعات آتی توصیه می‌شود یعنی تحقیقات بیشتری لازم است تا با درهم آمیختن دیگر متغیرهای میانجی یا تعدیل‌کننده بالقوه نظیر ویژگی‌های پرسنلی و اعضای تیم مشارکت‌کننده، شرایط محیطی، شدت رقابتی و غیره به گسترش بیشتر دانش در این حوزه کمک کند. همچنین تکرار این مطالعه در سایر شرکت‌ها و استان‌ها با حضور دیگر ذینفعان بمنظور پی بردن به تفاوت در ادراک گروه‌های مختلف سازمانی هم ضروری به نظر می‌رسد.

از محدودیت‌های این پژوهش، می‌توان به مقطعی بودن تحقیق اشاره کرد که قابلیت تعمیم نتایج را محدود می‌سازد. استفاده از داده‌های مقطعی ما را در تفسیر توالی زمانی روابط بین گرایش بازار، فرهنگ سازمانی و عملکرد شرکت یاری نمی‌دهد. لذا پیشنهاد می‌شود مطالعه‌ای طولی انجام گیرد تا دانش ما را در ارتباط با نسب احتمالی میان علل و معلول افزایش دهد. محدودیت دیگر استفاده از شاخص‌های ادراکی عملکرد بجای شاخص‌های عینی است. علاوه بر این کسب اطلاعات از مدیران بدون در نظر گرفتن نظرات افراد شاغل در این شرکت‌ها بر محدودیت‌های ما در تعمیم نتایج تحقیق می‌افزاید.

پی‌نوشت‌ها

1. Market – driven
2. Market – driving
3. Proposition

۴. به مطالعه عبدالرشید و دیگران (۲۰۰۳) رجوع نمایید.

۵. به نشانی <http://www.sme.ir> مراجعه نمایید.

6. Structural equation modeling (SEM)
7. Partial Least Squares (PLS)
8. Wold (1974, 1982, 1985)

هرچند که مقدار پایایی ساخته‌های ترکیبی در این تحقیق (گرایش بازار و فرهنگ سازمانی) با استفاده از نرم افزار SPSS بترتیب برابر ۰/۸۳ و ۰/۸۸ بوده است.

9. Bootstrapping procedure
10. Nomological validity
11. Blindfolding

12. Stone-Geisser's Q^2 $Q^2 = 1 - (\sum_D SSE_D) / (\sum_D SSO_D)$

که در آن D فاصله حذف، SSE مجموع مجذورات خطاهای پیش‌بینی و SSO مجموع مجذورات مشاهده‌های انجام شده است (به هنسلسر و دیگران، ۲۰۰۹ رجوع کنید).

منابع

پاشاشریفی، حسن و شریفی، نسترن. (۱۳۸۳). روشهای تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات سخن. چاپ چهارم.

طالبی، کامبیز. محمدی، حمیدرضا. رحیمی، مهدی. (۱۳۸۶). ارائه چارچوبی جهت پیاده سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط. اولین کنفرانس مدیریت دانش، قابل

دانلود از: <http://kmjournal.com/fapage.aspx?191>

Abdul Rashid, M. Z., Sambasivan, M. & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organizational commitment on performance. *Journal of Management Developmen*, 22(8), 708-728.

Chung, J. E., Huang, Y. & Jin, B. Sternquist, B. (2011). The impact of market orientation on Chinese retailers' channel relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(1), 14-25.

Dawes, J. (2000). Market orientation and company profitability: further evidence incorporating longitudinal data. *Aust J Manage*, 25(2), 173-99.

- Deshpande, R., Farley, J. U. & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrat Analysis. *Journal of marketing*, 57, 23-37.
- Deshpande, R. & Farley, J. U. (1998). The market orientation construct: correlations, culture, and comprehensiveness. *Journal of Market Focused Management*, 2, 237-9.
- Deshpande, R. & Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53, 3-15.
- Ellis P. D. (2006). Market orientation and performance: a meta-analysis and cross-national comparisons. *J Manage Stud* 2006, 43(5), 1089-107.
- Gefen, D., Straub, D. W., & Boudreau, M. C. (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(7), 1-78.
- Gilmore, A., Carson, D. & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6-11.
- Hajipour, B., Bagheri, M. & ghanavati, M. (2010). The Impact of Socio-Cultural Innovation and Brand Management on Financial Performance and Brand Performance of the Companies Listed in Tehran Stock Exchange, *Research Journal of International Studies*. 15, 55-68.
- Henseler, J., Ringleand, C. M., Sinkovics, R. R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling In International Marketing. *New Challenges to International Marketing Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462.
- Hynes, N. (2008). Corporate culture, strategic orientation, and business performance: New approaches to modeling complex relationship. *Technological Forecasting & Social Change*, doi:10 .1016/j .techfore .2008.08.014.
- Jackson, S. & Hinchliffe, S. (1999). Improving organizational culture through innovative development programmes. *International Journal of Health, Care Quality Assurance*, 12(4), 43-148.
- Kirca, A. H. & Hult, G. T. M. (2009). Intra-organizational factors and market orientation: effects of national culture. *International Marketing Review*, 26(6), 633-650.

- Kirca, A. H., Cavusgil, S. T., Tomas, G., Hult, M. (2009). The effects of national culture on market orientation: Conceptual framework and research propositions. *International Business Review*, 18, 111-118.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1999). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Kohli, A. K., and Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kusyk, S. M. & Lozano, J. M. (2007). SME social performance: a four-cell typology of key drivers and barriers on social issues and their implications for stakeholder theory. *Corporate Governance*, 7(4), 502-515.
- Lee, J., Park, S. Y., Baek, I., Lee, C-S. (2008). the impact of the brand management system on brand performance in B-B and B-C environments. *Industrial Marketing Management*, 37, 848 – 855.
- Matear, S., Osborne, P., Garrett, T., & Gray, B. J. (2002). How does market orientation contribute to service firm performance? An examination of alternative mechanisms. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1058-1075.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.
- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1998). Additional thoughts on the measurement of market orientation: a comment on Deshpande and Farley. *Journal of Market Focused Management*, 2, 233-6.
- O'Cass, A., Ngo, L. V., Budiman, A. & Brown, U. (2005). Studying The Effect of Market Orientation and Organisational Culture on a Brand's Performance. *ANZMAC 2005 Conference: Strategic Marketing and Market Orientation*, (pp. 72-80). Retrieved from <http://smib.vuw.ac.nz:8081/WWW/ANZMAC2005/cd.../17-Cass.pdf>
- O'Cass, A. & Ngo, L. V. (2007). Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 868-887.
- O'Cass, A. & Ngo, L. V. (2007). Balancing external adaptation and internal effectiveness: Achieving better brand performance. *Journal of Business Research*, 60, 11-20.
- Raju, P. S., Lonial, S. C. and Crum, M. D. (2011), Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework. *Journal of*

- Business Research, Article in Press, doi: 10.1016/j.jbusres.2010.12.002*
- Sadri, G. & Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*, 20 (10), 853-9.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the learning Organization. *Journal of marketing*, 59(3), 63-74. Stewart, D. W. (2009). Marketing accountability: Linking marketing actions to financial results. *Journal of Business Research*, 62, 636-643.
- Van der Post, W.Z., de Coning, T.J. & Smit, E.V. (1998). The relationship between organizational culture and financial performance: some South African evidence. *South African Journal of Business Management*, 29 (1), 30-41.
- Vance, C., Zell, D., Groves, K. (2008). Considering individual linear/nonlinear thinking style and innovative corporate culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 16(4), 232-248.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37, 29-36. Williamson, D. and Lynch-wood, G. (2001). A new paradigm for SME environmental practice. *The TQM Magazine*, 13(1), 424-432.
- Weerawardena, J., O’Cass, A. & Julian, C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, 59, 37 – 45.

۱. Market – driven
۲. Market – driving
۳. Proposition
۴. به مطالعه عبدالرشید و دیگران (۲۰۰۳) رجوع نمایید.
۵. به نشانی <http://www.sme.ir> مراجعه نمایید.
۶. Structural equation modeling (SEM)
۷. Partial Least Squares (PLS)
۸. Wold (1974, 1982, 1985)
۹. هرچند که مقدار پایایی ساخته‌های ترکیبی در این تحقیق (گرایش بازار و فرهنگ سازمانی) با استفاده از نرم افزار SPSS بترتیب برابر ۰/۸۳ و ۰/۸۸ بوده است.
۱۰. Bootstrapping procedure
۱۱. Nomological validity
۱۲. Blindfolding
۱۳. Stone-Geisser's Q^2
 $Q^2 = 1 - (\sum_D SSE_D) / (\sum_D SSO_D)$
که در آن D فاصله حذف، SSE مجموع مجذورات خطاهای پیش‌بینی و SSO مجموع مجذورات مشاهده‌های انجام شده است (به هنسler و دیگران، ۲۰۰۹ رجوع کنید).