



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی - پژوهشی

سال سوم، شماره‌ی ۵، نیمه‌ی اول ۱۳۹۰

## نقش گرایش کارآفرینانه در عملکرد سازمانی؛

شعب بانک ملت شهر تهران

\* سید مصطفی رضوی

\*\* محمدرضا زالی

\*\*\* محمود رشیدی

\*\*\*\* جاوید دیداری

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۶/۲۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۴/۲۸

### چکیده

هدف این تحقیق تعیین نقش مشتری‌مداری و عدم اطمینان محیطی در ارتباط بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی شعبه‌های بانک ملت است. به این منظور، پرسشنامه‌های گرایش کارآفرینانه، مشتری‌مداری و عدم اطمینان محیطی در مناطق هفت‌گانه‌ی مدیریت شعب بانک ملت شهر تهران، و در میان ۱۷۲ مدیر و کارشناس شعب که به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده بودند تکمیل گردید. عملکرد شعب بانک ملت با دو شاخص درآمد کل و سود خالص شعب در سال مالی ۱۳۸۹، بر اساس اسناد و مدارک مثبتی بانک، جمع‌آوری شد. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد گرایش کارآفرینانه به طور مسقیم (۰/۳۴) و از طریق استراتژی مشتری‌مداری (۰/۳۸) بر عملکرد شعب بانک ملت شهر تهران تأثیر دارد. در حالی که عدم اطمینان محیطی تأثیری بر ارتباط بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد نداشت؛ اما به طور منفی اثر مستقیمی بر گرایش کارآفرینانه داشت (۰/۵-). یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌کند که از طریق افزایش نوآوری، پیشگامی و رقابت‌تجاری می‌توان عملکرد شعب بانک ملت را بهبود داد. هم‌چنین با خدمت‌رسانی و مشتری‌مداری، می‌توان اثرات گرایش کارآفرینانه بر عملکرد را تقویت کرد.

**واژه‌های کلیدی:** گرایش کارآفرینانه، عملکرد شعب، عدم اطمینان محیطی، مشتری

مداری

\* استادیار گروه مدیریت دانشگاه تهران

\*\* نویسنده مسئول - استادیار گروه مدیریت دانشگاه تهران

\*\*\* کارشناس ارشد رشته کارآفرینی، دانشگاه تهران

\*\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکز

## مقدمه

در سال‌های اخیر با افزایش تعداد بانک‌ها و مؤسسات مالی و به طور مضاعف، خصوصی شدن برخی بانک‌های دولتی، فضای رقابتی شدیدی در صنعت بانکداری ایران ایجاد شده است. بانک ملت از جمله بانک‌های دولتی است که به دنبال پیاده‌سازی اصل ۴۴ قانون اساسی به باشگاه بانک‌های خصوصی پیوسته و برای حفظ و ارتقای سهم درصد منابع و مشتریان خود، کارآفرینانه سازمانی را در دستور کار خود قرار داده است. با نگاهی به سوابق بانک ملت، پیدایش و ورود خدماتی نظیر پروژه‌های کارت سوخت (پرداخت وجه سوخت از طریق POS)، طرح خرید نقدی گندم کشاورزان، بسته‌های خدماتی اصناف، پزشکان و مهندسان و ... نمونه‌هایی از کارآفرینی در این بانک است که برخی از این خدمات برخاسته از نوآوری و برخی دیگر نشأت گرفته از قابلیت‌های خطرپذیری و فعالیت پیش‌تازانه‌ی بانک ملت است. علی‌رغم وجود این قبیل فعالیت‌های کارآفرینانه در صنعت بانکداری ایران، مطالعات بسیار محدودی به بررسی نقش ابعاد کارآفرینی در تبیین عملکرد سازمانی نظام بانکداری پرداخته است.

گرایش کارآفرینانه<sup>۱</sup> به عنوان یکی از دو جریان اصلی تجهیز سازمان‌ها به ابزار کارآفرینی، تعیین راهبرد را بر حسب الگوهای عمل یا سبک‌های تصمیم‌گیری مورد ملاحظه قرار داده و درک مطلوبی از توان بالفعل سازمان برای فعالیت‌های کارآفرینانه ارائه کرده است. گرایش کارآفرینانه در ارتباط خود با عملکرد سازمان توسط متغیرهای مهم دیگری از جمله عوامل محیطی؛ قدرت تحرک و پویایی، بخشندگی و کرامت، پیچیدگی و ویژگی‌های صنعت و عوامل سازمانی تعدیل می‌شود (لامپکین و دس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶). شواهد پژوهشی اخیر نشان می‌دهد که گرایش کارآفرینانه باعث بهبود عملکرد کسب و کار می‌شود (فاکس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵؛ هاگس و مورگان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷؛ رانیان، درج و اسوینی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸ و اسلاتوینسکی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). اما با توجه به ناهمخوانی شواهد تجربی، نقش عدم اطمینان محیطی در ارتباط کارآفرینی و عملکرد کسب و کار مبهم است (مورنو و کاسیلاس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸ و اسلاتوینسکی، ۲۰۱۰). از سوی دیگر، عوامل

1-Entrepreneurial Orientation

2-Lumpkin & Dess

3-Fox

4-Hughes & Morgan

5-Runyan, Droge, & Swinney

6-Slotwinski

7-Moreno & Casillas

تنظیم‌کننده، ساختاری و فناوری در محیط بانکداری به شدت در حال تغییر است و جذب و نگهداری مشتریان وفادار کلید بقا و موفقیت بانک‌ها به شمار می‌رود، که لازمی آن جهت‌گیری راهبردی به سمت مشتری‌مداری است (یاواس، بیلگین و شمول<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). این نوع جهت‌گیری بر ارتباط بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد تأثیر دارد (بارت و وین‌استین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). در بانک ملت نیز مشتری‌مداری و توسعه‌ی آن یکی از اهداف راهبردی این بانک به شمار می‌رود و این ویژگی سازمانی ممکن است نقش مهمی در ارتباط گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی بانک ملت ایفا کند. به هر حال، استقرار ابزار قدرتمند کارآفرینی در سازمان‌ها نیازمند رویه‌ای دانش‌محور است و اتکا به نظریه‌ها و مفاهیم نظری و حتی شواهد و مستندات تجربی که در بستر فرهنگ‌ها و جوامع مختلف به عرصه‌ی ظهور رسیده‌اند و در برخی موارد ناهم‌خوان می‌باشند، ممکن است در عمل شکاف عظیمی بین اهداف مورد انتظار و نتایج به دست آمده ایجاد کند. با عنایت به این مهم، تحقیق حاضر به تبیین نقش گرایش کارآفرینانه در عملکرد سازمانی مدیریت شعب بانک ملت شهر تهران و تعیین نقش عدم اطمینان محیطی و مشتری‌مداری در ارتباط گرایش کارآفرینانه- عملکرد سازمانی پراخته است.

#### بررسی پیشینه‌ی تحقیق

#### گرایش کارآفرینانه

مطالعات اولیه‌ی کارآفرینی در سطح سازمان از سوی میلر و فریزن<sup>۳</sup> (۱۹۸۲) و میلر<sup>۴</sup> (۱۹۸۳) به توسعه‌ی سازه‌ی گرایش کارآفرینانه منجر شد. میلر عنوان کرد «یک شرکت کارآفرینانه، شرکتی است که در نوآوری محصول و بازار درگیر می‌شود، برخی اقدامات مخاطره‌آمیز را به عهده می‌گیرد و اولین شرکتی است که با نوآوری‌های پیشگام مطرح شده، رقبا را تحت فشار قرار می‌دهد» (میلر، ۱۹۸۳، ص ۷۷۱). کوین و اسلوین (۱۹۹۱) از اصطلاح «حالت کارآفرینانه»<sup>۵</sup> و نامن و اسلوین<sup>۶</sup> (۱۹۹۳) از «سبک کارآفرینانه»<sup>۷</sup> برای توصیف رفتارهای خطرپذیری، نوآوری و پیشگامی استفاده کردند. صرف‌نظر از اصطلاحاتی که برای

1-Yavas, Bilgin, & Shemwell

2-Barrett & Weinstein

3-Miller & Friesen

4-Miller

5-Entrepreneurial Posture

6-Naman & Slevin

7-Entrepreneurial Style

توصیف گرایش کارآفرینانه استفاده شده است، این سازه از نظر مفهومی چند بُعدی است و نشان‌دهنده‌ی تمایل سازمان برای حفظ مزیت رقابتی و رقابت تهاجمی از طریق خطرپذیری و نوآوری در مقابل سایر رقبای تجاری است و صرف‌نظر از اندازه و نوع سازمان، قابلیت کاربرد در هر سازمان را دارد (کوین و اسلوین، ۱۹۹۱ و لامپکین و دس، ۱۹۹۶).

اگرچه در سال‌های اخیر، مفهوم‌سازی‌های مختلفی برای گرایش کارآفرینانه ارائه شده است (برای مثال کوریس و سکساستون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶؛ سرونبری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶ و موریس، کراتکو و کوین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸)، مدل پنج بُعدی لامپکین و دس (۱۹۹۶) شناخته‌شده‌ترین آن‌ها به شمار می‌رود. به اعتقاد لامپکین و دس، گرایش کارآفرینانه جنبه‌های تصمیم‌گیری، رویه‌ها و طرز عمل یک شرکت را برای مشخص کردن جهت‌گیری راهبردی و چگونگی اداره‌ی شرکت با هم ترکیب می‌کند. براین اساس، گرایش کارآفرینانه به فرایندها، شیوه‌ها و فعالیت‌های تصمیم‌گیری کلیدی سازمان اشاره دارد که به ورودی جدید منجر می‌شود. ورودی جدید با وارد شدن به بازارهای جدید با محصولات یا خدمات فعلی یا جدید تحقق می‌یابد. ابعاد پنج‌گانه‌ی گرایش کارآفرینانه شامل خطرپذیری، نوآوری، پیشگامی، رقابت تهاجمی و استقلال می‌باشد که با تأثیر گرفتن از عوامل محیطی و سازمانی، بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند. نوآوری، گرایش شرکت برای به کارگیری و حمایت از ایده‌های جدید، تازگی، آزمایش‌گری و فرایندهای خلاقانه نشانه‌ی آن است که شاید به تولیدات، خدمات یا فرآیندهای فناورانه‌ی جدید بیانجامد. ریسک‌پذیری به میزان تمایل سازمان برای دادن تعهدات بزرگ و پرخطر در شرایطی که احتمال منطقی شکست پرهزینه نیز وجود داشته باشد، اطلاق می‌شود. پیشگامی با عمل پیش از مشکلات، نیازها و شانس‌های آینده نمایان می‌شود. رقابت تهاجمی نشان‌دهنده‌ی تمایل یک شرکت برای چالش‌های مستقیم و شدید با رقابت‌کننده‌ها برای به دست آوردن ورودی یا موقعیت بهتر است و در آخر، استقلال کاری بر فعالیت‌های مستقل فرد یا تیم در جهت ارائه‌ی یک ایده و به تحقق رساندن آن تأکید دارد (لامپکین و دس، ۱۹۹۶).

---

1-Morris & Sexton

2-Thornberry

3-Morris, Kuratko, & Covin

### عدم اطمینان محیطی

به اعتقاد پنروس<sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، محیط خارجی برای هر سازمان منحصر به فرد و سیال است و با ایجاد عدم اطمینان، سبب محدودیت فرصت‌ها می‌شود. رابینز<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) عدم اطمینان محیطی را یکی از عوامل محیط بیرون سازمان معرفی می‌کند که عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از نظر وی، عدم اطمینان محیطی به میزان آگاهی مدیران از تغییرات محیط بیرونی سازمان و توانایی آن‌ها در پیش‌بینی این تغییرات اطلاق می‌شود که توسط دو عامل پیچیدگی و درجه‌ی تغییر مؤلفه‌های محیطی تعیین می‌شود. پیچیدگی به تعداد مؤلفه‌های محیط بیرونی سازمان اشاره دارد؛ در حالی که درجه‌ی تغییر بیان‌کننده‌ی پویایی یا ثبات محیط بیرونی است. میلر<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) معتقد است که عدم اطمینان محیطی در محیط‌های تجاری باید بر اساس منابع تولید آن تفکیک شود که این منابع شامل: ۱- دولت و سیاست‌ها؛ ۲- اقتصاد؛ ۳- منابع و خدمات مورد نیاز صنعت؛ ۴- محصولات؛ بازارها و تقاضا؛ ۵- رقابت و ۶- فناوری صنعت است، که مطالعات ورنر و همکاران<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) نیز تأییدکننده‌ی این مفهوم-سازي است. در تحقیق حاضر، با توجه به زمینه‌ی مورد مطالعه (صنعت بانکداری)، به نظر می‌رسد مفهوم‌سازی میلر (۱۹۹۳) برای محیط‌های تجاری کارایی بیشتری خواهد داشت.

### مشتری‌مداری

مشتری‌مداری در سطح سازمانی به عنوان شکلی از فرهنگ سازمان ملاحظه می‌شود و به شناخت پویایی چرخه‌ی ارزش مشتریان اشاره دارد (نارور و اسلاتر<sup>۵</sup>، ۱۹۹۰). جهت‌گیری مشتری‌مدارانه شاید سبب از دست رفتن برخی از اهداف کوتاه مدت شود، اما در جذب مشتریان دائمی مؤثر است (دانلاپ، داتسون و چمبرز<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸) و روابط بلند مدت بین مشتریان و سازمان ایجاد می‌کند (کلی<sup>۷</sup>، ۱۹۹۲). در نتیجه، بنیان اصلی باورهای مشتری-مداری تأکید بر اولویت مشتری و روابط طولانی مدت با مشتریان است. مفهوم مشتری‌مداری

---

1-Penrose

2-Robbins

3-Miller

4-Werner

5-Narver & Slater

6-Dunlap, Dotson, & Chambers

7-Kelley

برای اولین بار از سوی ساکس و ویتز<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) به عنوان یک ویژگی مهم برای کارکنان در صنعت خدمات پیشنهاد شد. از نظر ایشان، مشتری مداری به میزان کمک‌رسانی فروشندگان در اتخاذ تصمیم خرید اشاره دارد؛ به طوری که مشتری نیاز خود را برطرف و احساس رضایت کند. مطالعات تجربی در بخش خدمات مالی کشور انگلستان (بانک‌ها، بورس اوراق بهادار و بیمه)، وجود سیستم‌های خدماتی، خدمت‌رسانی و تماس با مشتری را از ابعاد مهم مشتری-مداری در بانک‌های تجاری معرفی کرده است (اگان . شیلی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵). از نظر براون و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)، مشتری‌مداری کارکنان در صنعت خدمات به تمایل یا آمادگی کارکنان برای برطرف کردن نیازهای مشتریان در زمینه‌ی شغلی اشاره دارد و شامل دو بُعد نیاز<sup>۴</sup> و لذت‌بخشی<sup>۵</sup> است. بُعد نیاز نشان دهنده‌ی باورهای کارکنان درباره‌ی توانایی برطرف کردن مشتریان است و بُعد لذت‌بخشی میزان احساس لذت ذاتی کارکنان در ایجاد تعامل و ارائه‌ی خدمت به مشتریان می‌باشد (براون و همکاران، ۲۰۰۲). مطالعات بعدی، با تمرکز بیشتر روی بُعد نیاز، مشتری‌مداری در کارکنان بانک را متشکل از چهار بُعد مشتری‌نوازی، استنباط نیاز، خدمت‌رسانی و ارتباط معرفی کردند (داناوان، براون و موون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴).

#### ارتباط گرایش کارآفرینانه و عملکرد

تحقیقات متعددی به ارتباط گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی پرداخته‌اند. اگرچه شواهد نشان می‌دهد که کارآفرین بودن سازمان به عملکرد بهتر منجر می‌شود (فاکس، ۲۰۰۵؛ هاگس و مورگان، ۲۰۰۷؛ رانیان و همکاران، ۲۰۰۸ و اسلاتوینسکی، ۲۰۱۰)، نتایج برخی مطالعات تجربی حاکی از آن است که بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی ارتباط ضعیف و حتی منفی وجود دارد (ماتسانو، منتزر و اوزسامر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲؛ مورگان و استرانگ<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳). علاوه بر این، هاگس و مورگان (۲۰۰۷) ادعا کرده‌اند که پژوهش‌های مربوط به کارآفرینی از تحلیل اهمیت ابعاد گرایش کارآفرینانه در تبیین عملکرد بازمانده است. با توجه به شرایط

---

1-Saxe & Weitz

2-Egan & Shipley

3-Brown et al.

4-Need Dimension

5-Enjoyment Dimension

6-Donavan, Brown, & Mowen

7-Matsuno, Mentzer, & Ozsomer

8-Morgan & Strong

شرکت‌ها، ابعاد گرایش کارآفرینانه ممکن است در یک بُعد خاص از عملکرد به نتایج مطلوبی و در ابعاد دیگر به عملکرد نامطلوب منجر شود. به هر حال، ارتباط ابعاد گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی (مالی و غیرمالی) در انواع مختلف سازمان‌ها و شرکت‌ها از جمله دانشگاه‌ها (فاکس، ۲۰۰۵)، شرکت‌های جوان در مراکز رشد (هاگس و مورگان، ۲۰۰۷)، کسب و کارهای کوچک (رانیان و همکاران، ۲۰۰۸)، شرکت‌های تولیدی (اسلاتوینسکی، ۲۰۱۰) و شرکت‌های تجاری (گودل، کراتکو، هورنزی و کوین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰) مورد تأیید قرار گرفته است. از این رو، براساس شواهد پژوهشی فرضیه‌ی اول تحقیق به شرح زیر قابل طرح است:

**H1:** گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی شعبه‌های بانک ملت اثر مستقیم دارد.

### تأثیر عدم اطمینان محیطی بر رابطه‌ی گرایش کارآفرینانه و عملکرد

نتایج مطالعات مؤید آن است که ویژگی‌های محیطی ارتباط تنگاتنگی با گرایش کارآفرینانه سازمان‌ها و شرکت‌ها دارند. برای مثال، محیط‌های پویا، گرایش کارآفرینانه را در شرکت‌های کوچک افزایش می‌دهد (مایلس، کوین و هیلی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). یافته‌های هوگ و وایت<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) بیان کننده‌ی آن است که محیط‌های پویا بیشتر بر جنبه‌های خطرپذیری و نوآوری تأثیر دارند. به طور مشابه، عدم یکنواختی و تنوع محیط، به واسطه‌ی ایجاد پیچیدگی و عدم اطمینان با افزایش نیاز شرکت به تحلیل و بررسی اطلاعات همراه شده و نوآوری و گرایش کارآفرینانه را افزایش می‌دهند (زهرا<sup>۴</sup>، ۱۹۹۱). داشتن حالت کارآفرینانه در محیط‌های متخاصم به افزایش عملکرد شرکت منجر می‌شود (زهرا و نیوبام<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸). البته یافته‌های متناقضی نیز مبنی بر رابطه‌ی منفی بین گرایش کارآفرینانه و درجه‌ی خصومت محیط گزارش شده است (مایلس و همکاران، ۱۹۹۳). اگر چه در اغلب مدل‌های کارآفرینی سازمانی، عدم اطمینان محیطی تأثیر کارآفرینی سازمانی بر عملکرد را تعدیل می‌کند (زهرا و کوین، ۱۹۹۵؛ لامپکین و دس، ۱۹۹۶ و آنتونسیک و هیسریچ، ۲۰۰۴)، شواهد ناهم خوان زیادی هم در پژوهش وجود دارد (فرانک، کسلر و فینک<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰؛ اسلاتوینسکی، ۲۰۱۰). حتی، در مدل

1-Goodale, Kuratko, Hornsby, & Covin

2-Miles, Covin, & Heeley

3-Hough & White

4-Zahra

5-Zahra & Neubaum

6-Frank, Kessler, & Fink

کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی، عدم اطمینان محیطی، تعیین کننده ی کارآفرینی سازمانی مطرح شده است (کرنی، هیسریچ و روچ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). به هر حال، با وجود شواهد متناقض، فرضیه ی دوم تحقیق به صورت زیر قابل طرح است:

**H2:** عدم اطمینان محیطی، تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی شعبه های بانک ملت را تعدیل می کند.

### تأثیر مشتری مداری بر رابطه ی گرایش کارآفرینانه و عملکرد

مدل کارآفرینی سازمانی بارت و وین استین<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) به طور صریح بر اهمیت بازارمداری در رابطه ی کارآفرینی سازمانی و عملکرد کسب و کار تأکید می کند. به اعتقاد این محققان، باقی ماندن در اقتصاد جهانی، در نتیجه ی ترکیب دو عامل کلیدی بازارمداری و انعطاف پذیری با کارآفرینی سازمانی است. با وجود این که تحقیقات کمی به تأثیر مشتری مداری بر ارتباط گرایش کارآفرینانه- عملکرد پرداخته است، اما شواهد پژوهشی بیان کننده ی ارتباط گرایش کارآفرینانه و مشتری مداری (لیو، لائو و شی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲؛ ادونیزی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳) و هم چنین ارتباط مشتری مداری و عملکرد کسب و کار (صدیقی و صحاف<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹؛ اسیکخیا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰؛ زانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰)، سبب شکل گیری فرضیه ی تأثیر مشتری مداری بر ارتباط گرایش کارآفرینانه- عملکرد می شود. شایان ذکر است که در مطالعات بانکداری، نوآوری سازمانی (به ویژه نوآوری فناورانه) واسطه ی ارتباط مشتری مداری و عملکرد بانکها بوده است (هان و همکاران، ۱۹۹۸). براین اساس، فرضیه ی سوم تحقیق به شکل زیر قابل طرح است:

**H3:** مشتری مداری، تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی شعبه های بانک ملت را تعدیل می کند.

---

1-Kearney, Hisrich, & Roche

2-Barrett & Weinstein

3-Liu, Luo, & Shi

4-Adonisi

5-Siddiqi & Sahaf

6-Asikhia

7-Zhang



### روش‌شناسی تحقیق

با توجه به این که هدف تحقیق، بررسی تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شعب بانک ملت شهر تهران است، بنابراین از روش‌شناسی مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. جامعه‌ی آماری این تحقیق کلیه‌ی مدیران و کارشناسان مناطق هفت‌گانه‌ی بانک ملت شهر تهران بوده است (۱۸۹۱ نفر) که دارای تحصیلات کارشناسی و کارشناسی ارشد هستند. حجم نمونه براساس فرمول کوکران ۱۶۴ نفر است که برای جلوگیری از افت تعداد پاسخ دهندگان، تعداد ۲۵۰ پرسش‌نامه (معادل ۱۳/۲ درصد جامعه‌ی آماری) به صورت تصادفی طبقه‌ای و با انتساب متناسب توزیع شد. تعداد بازگشت پرسش‌نامه‌ها ۷۴ درصد (۱۷۲ پاسخ دهنده) بود. پاسخ‌گویان در دامنه‌ی سنی ۲۸ تا ۵۵ قرار داشتند و سابقه‌ی کار آنان بین ۶ تا ۲۵ سال و سابقه‌ی مدیریت آنان بین ۲ تا ۱۵ سال متغیر بود. از لحاظ جنسیت، ۱۳۲ نفر مرد (۷۶/۷ درصد) و ۴۰ نفر زن (۲۳/۳ درصد)، از نظر سطح تحصیلات، ۱۱۴ نفر دارای مدرک کارشناسی (۶۶/۳ درصد) و ۵۸ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد (۴۹/۴ درصد) و از نظر سمت شغلی، ۸۵ نفر دارای پُست‌های تخصصی (۴۹/۴ درصد) و ۸۷ نفر دارای پُست‌های مدیریتی (۵۰/۶ درصد) بودند.

البته از پرسش‌نامه‌های گرایش کارآفرینانه (هاگس و مورگان، ۲۰۰۷)، مقیاس عدم اطمینان محیطی (میلر، ۱۹۹۳) و مقیاس مشتری‌مداری (دونوان و همکاران، ۲۰۰۴) به همراه اطلاعات فردی استفاده شد. پاسخ‌های مقیاس‌ها روی پیوستار هفت درجه‌ای لیکرت از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۷ (کاملاً موافقم) درجه‌بندی شد. اما، اطلاعات عملکرد شعب بر اساس اسناد و مدارک حسابداری موجود در شعب منتخب و به وسیله‌ی شاخص‌های درآمد کل و سود خالص شعب در سال مالی ۱۳۸۹ جمع‌آوری شد.

از سوی دیگر به منظور افزایش روایی صوری و محتوایی و نیز بومی‌سازی پرسش‌نامه‌ی تحقیق، سؤالات استاندارد مربوط به گرایش کارآفرینانه، عدم اطمینان محیطی و مشتری‌مداری بر اساس مستندات و گزارش‌های مدیریتی و کارشناسی بانک بازنگری شد و سرانجام با نظرخواهی از خبرگان دانشگاهی مورد تأیید قرار گرفت. علاوه بر این، نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که ساختار پنج‌عاملی این مقیاس برازش قابل قبولی با داده-

های گردآوری شده دارد (GFI=۰/۹۸، RMR=۰/۰۳۴، RMSEA=۰/۰۲۷،  $P=۰/۳۷۹$ ،  $\chi^2=۵/۳۰$ ).

هم چنین پایایی درونی ابزار ابتدا در طی یک بررسی مقدماتی در ۴۳ نفر از کارکنان بانک ملت (خارج از نمونه ی آماری) مورد تأیید قرار گرفت. سپس در نمونه ی نهایی اعتبار مقیاس گرایش کارآفرینانه در پنج بُعد خطرپذیری ( $\alpha=۰/۷۷$ )، نوآوری ( $\alpha=۰/۸۱$ )، پیشگامی ( $\alpha=۰/۷۵$ )، رقابت تهاجمی ( $\alpha=۰/۷۵$ ) و استقلال کاری ( $\alpha=۰/۸۶$ ) بالا بوده است. به هر حال ضریب همبستگی عبارت- کل مقیاس در دامنه ی ۰/۶۹ تا ۰/۸۷ گزارش شده است (هاگس و مورگان، ۲۰۰۷). در تحقیق حاضر، پایایی درونی کل مقیاس با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳ به دست آمد. همبستگی عبارت- کل مقیاس بین ۰/۵۳ تا ۰/۸۵ متغیر بود. مقیاس عدم اطمینان محیطی دارای ۳۵ عبارت و شش بُعد دولت و سیاست‌ها، اقتصاد، منابع و خدمات مورد نیاز سازمان، محصولات، بازارها و تقاضا، رقابت، و فناوری در صنعت بود. واریانس تبیین شده توسط ابعاد مزبور ۶۵ درصد و پایایی درونی آن‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ در دامنه ی ۰/۷۹ تا ۰/۸۳ گزارش شده است (میلر، ۱۹۹۳). در تحقیق حاضر، آلفای کرونباخ برای ۳۵ عبارت مقیاس عدم اطمینان محیطی برابر ۰/۹۷ به دست آمد. همبستگی عبارت- کل مقیاس بین ۰/۵۱ تا ۰/۸۳ متغیر بود. علاوه براین، نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که ساختار شش عاملی مقیاس از برازش قابل قبولی برخوردار است ( $\chi^2=۱۸/۳۹$ ،  $P=۰/۰۸۲$ ، RMSEA=۰/۰۴۵، RMR=۰/۱۲، GFI=۰/۹۱).

مقیاس مشتری‌مداری دارای ۱۳ عبارت و چهار بُعد: مشتری‌نوازی، استنباط نیازهای مشتری، خدمت‌رسانی و ارتباط بود. همسانی درونی مقیاس در مطالعات مختلف با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ از ۰/۸۶ تا ۰/۸۸ متغیر بوده است (دونوان و همکاران، ۲۰۰۴ و یاواس و باباکاس، ۲۰۱۰). در تحقیق حاضر، آلفای کرونباخ کل مقیاس ۰/۹۱ به دست آمد. همبستگی عبارت- کل مقیاس بین ۰/۵۵ تا ۰/۸۳ متغیر بود. علاوه براین، نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که ساختار چهار عاملی مقیاس از برازش قابل قبولی برخوردار است (GFI=۰/۹۷،  $\chi^2=۵/۳۷$ ،  $P=۰/۱۶۸$ ، RMSEA=۰/۰۴۱، RMR=۰/۰۸۶).

در تحقیق حاضر، داده‌ها با استفاده از میانگین، انحراف استاندارد، فراوانی، درصد فراوانی، شکل و جدول توصیف شدند. نمره ی ابعاد پرسش نامه‌ها از میانگین نمره ی عبارت‌ها و نمره ی کلی سازه‌ها از مجموع نمرات ابعاد محاسبه شد. در تحلیل داده‌ها، از آزمون K-S برای تعیین

طبیعی بودن توزیع داده‌ها، از تحلیل عاملی تأییدی برای تعیین برازش مدل‌های اندازه‌گیری، از ضریب همبستگی پیرسون برای تعیین ارتباط دو سویه بین متغیرها و از مدل معادلات ساختاری با شاخص‌های RMSEA، RMR و GFI برای تعیین روابط علی بین متغیرها استفاده شد. تمامی تحلیل‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد و با استفاده از نرم‌افزارهای آماری LISREL و SPSS نسخه ۱۵ انجام شد.

### یافته‌ها

با محاسبه‌ی میانگین نمره‌های هر بُعد، در مقیاس گرایش کارآفرینانه نمره‌ی بُعد خطرپذیری  $4/54 \pm 1/15$ ، نوآوری  $5/28 \pm 1/47$ ، پیشگامی  $5/05 \pm 1/37$ ، رقابت تهاجمی  $4/81 \pm 1/54$  و استقلال کاری  $4/81 \pm 1/54$  به دست آمد. در مقیاس عدم اطمینان محیطی نمره‌ی دولت و سیاست  $4/38 \pm 1/23$ ، اقتصاد  $4/48 \pm 1/54$ ، منابع و خدمات مورد نیاز  $3/70 \pm 1/36$ ، محصولات، بازار و تقاضا  $3/45 \pm 1/50$ ، رقابت  $4/02 \pm 1/27$  و فناوری صنعت  $3/75 \pm 1/41$  محاسبه شد. در مقیاس مشتری‌مداری نمره‌ی بُعد مشتری‌نوازی  $5/53 \pm 1/24$ ، استنباط نیاز مشتری  $4/72 \pm 1/31$ ، خدمت‌رسانی  $5/87 \pm 1/20$  و ارتباط  $5/12 \pm 1/32$  به دست آمد. جدول شماره‌ی یک آماره‌های توصیفی سطح کلی و روابط دوسویه بین متغیرها را نشان می‌دهد. براساس این یافته‌ها، گرایش کارآفرینانه ارتباط معنادار با عدم اطمینان محیطی ( $r = -0/46, p \leq 0/01$ )، مشتری‌مداری ( $r = 0/49, p \leq 0/01$ ) و سود ( $r = 0/53, p \leq 0/01$ ) دارد. عدم اطمینان محیطی به طور منفی و معنادار با مشتری‌مداری ( $r = -0/37, p \leq 0/05$ )، درآمد ( $r = -0/15, p \geq 0/05$ ) و سود ( $r = -0/09, p \geq 0/05$ ) در ارتباط است و مشتری-مداری در ارتباط مثبت و معنی‌داری با سطح درآمد ( $r = 0/38, p \leq 0/01$ ) و سود ( $r = 0/35, p \leq 0/05$ ) قرار دارد.

جدول شماره‌ی یک - آماره‌های توصیفی و همبستگی‌های دوسویه بین متغیرها (۱۷۲=

(n

متغیر	M±SD	۱	۲	۳	۴
۱- گرایش کارآفرینانه	23/62±5/88	-			
۲- عدم اطمینان محیطی	23/79±6/89	-0/46**	-		
۳- مشتری‌مداری	21/25±4/01	0/75***	-0/37*	-	

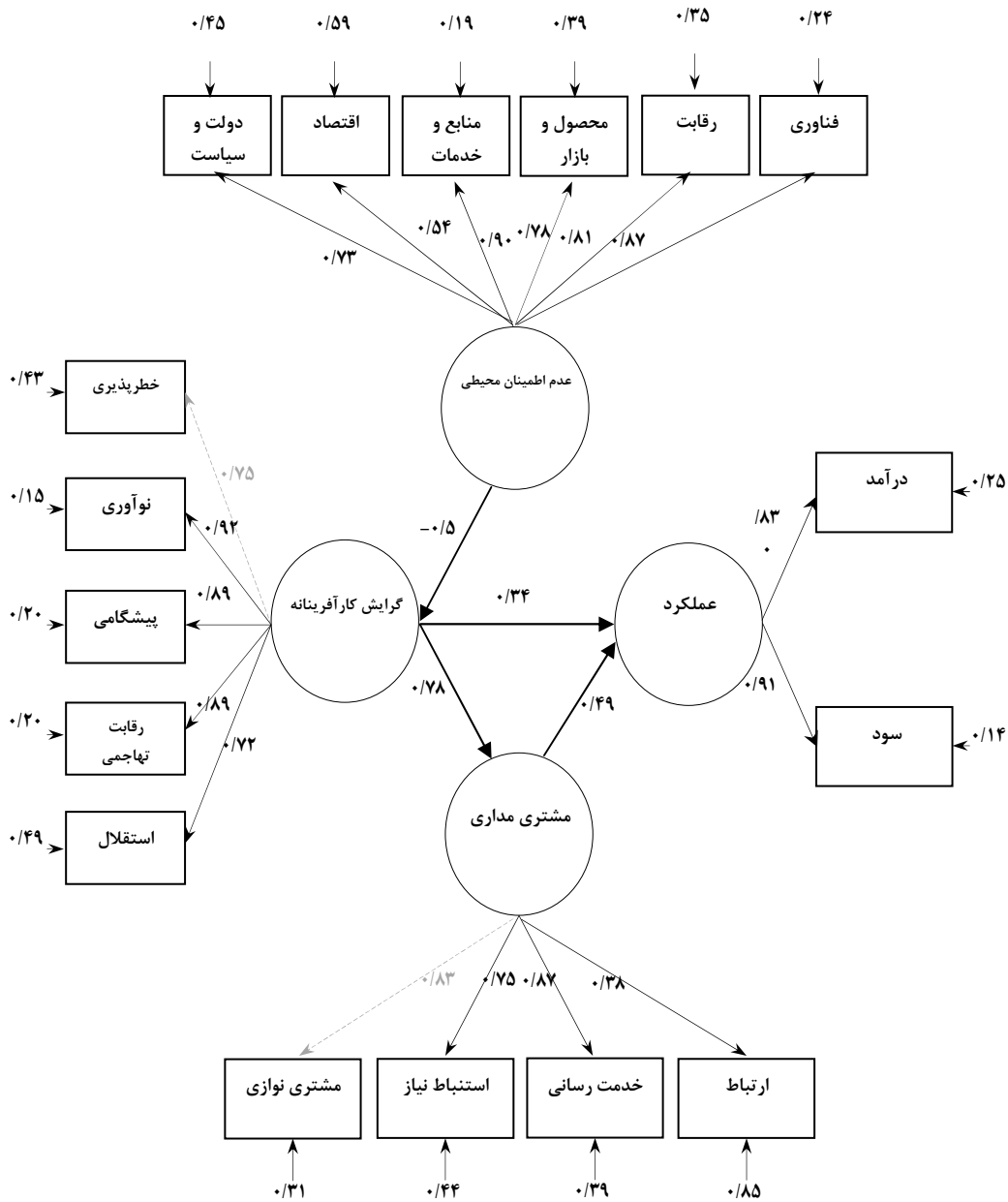
۴- درآمد (میلیارد ریال)	۲۹۸/۵±۳۱۱/۲	۰/۵۳ **	-۰/۱۳	۰/۳۸ **	-
۵- سود (میلیارد ریال)	۱۵۳/۴±۲۶۳/۹	۰/۴۹ **	-۰/۰۹	۰/۳۵ *	۰/۸۹ ***

\* در سطح  $p \leq 0.05$  معنادار است؛ \*\* در سطح  $p \leq 0.01$  معنادار است؛ \*\*\* در سطح  $p \leq 0.001$  معنادار است.

به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق ابتدا مدل پایه برای مدل معادلات ساختاری طرح شد. نتایج نشان داد که مدل اولیه از برازش کافی برخوردار نیست ( $GFI=0.72$ )،  $\chi^2=119/18$ ,  $P=0.014$ ,  $RMSEA=0.172$ ,  $RMR=0.16$ , در این مدل ضریب مسیر عدم اطمینان محیطی به عملکرد از لحاظ آماری معنادار نبود ( $t = -1/14 < 2$ )،  $\beta = -0.13$ ، در مدل دوم، مسیر عدم اطمینان محیطی و عملکرد حذف گردید و مسیر جدیدی بین عدم اطمینان محیطی و مشتری‌مداری رسم شد. نتایج حاصل از آزمون مدل دوم نشان داد که شاخص‌های برازش مدل بهبود یافته است ( $GFI=0.86$ )،  $RMR=0.11$ ،  $RMSEA=0.079$ ،  $\chi^2=43/94$ ,  $P=0.083$ ، در مدل دوم، مسیر جدید ترسیم شده بین عدم اطمینان محیطی و مشتری‌مداری از لحاظ آماری معنی‌دار نبود ( $t = -1/04 < 2$ )،  $\beta = -0.1$ ، در طراحی مدل سوم، مسیر بین عدم اطمینان محیطی و مشتری‌مداری حذف و عدم اطمینان محیطی به عنوان تعیین‌کننده‌ی گرایش کارآفرینانه مشخص شد. ضرایب استاندارد شده مدل سوم در شکل شماره‌ی یک ارائه شده است. شاخص‌های به دست آمده نشان داد که مدل سوم برازش قابل قبولی دارد ( $GFI=0.92$ )،  $RMR=0.07$ ،  $RMSEA=0.041$ ،  $P=0.176$ ،  $\chi^2=31/03$ ، که به عنوان مدل نهایی در نظر گرفته شد.

همان‌طور که شکل شماره‌ی یک نشان می‌دهد، ضریب مسیر گرایش کارآفرینانه به عملکرد از لحاظ آماری معنادار است ( $t = 2/43$ ،  $\gamma = 0/33$ )؛ بدین معنی که گرایش کارآفرینانه به طور مستقیم بر عملکرد شعب بانک ملت تأثیر دارد؛ براین اساس، فرضیه‌ی اول تحقیق تأیید می‌شود. این یافته‌ها با نتایج تحقیقاتی که اثر مستقیم گرایش کارآفرینانه بر عملکرد کسب و کار را تأیید کرده‌اند مطابقت دارد (فاکس، ۲۰۰۵؛ هاگس و مورگان، ۲۰۰۷؛ رانیان و همکاران، ۲۰۰۸ و اسلاتوینسکی، ۲۰۱۰) و از مدل مفهومی لامپکین و دس (۱۹۹۶) حمایت می‌کند. با این حال، نتایج به دست آمده در تحقیق حاضر با تحقیقات ماتسانو و همکاران (۲۰۰۲) و مورگان و استرانگ (۲۰۰۳) که مدعی عدم ارتباط معنادار بین این دو متغیر هستند مطابقت ندارد.

نتایج حاصل از آزمون مدل پایه نشان داد که با وجود معناداری ضریب مسیر گرایش کارآفرینانه به عدم اطمینان محیطی ( $t = -3/53, \gamma = -0/45$ )، ضریب مسیر عدم اطمینان محیطی به عملکرد ( $t = -1/14 < 2, \beta = -0/13$ ) از لحاظ آماری معنادار نیست؛ بدین معنا که عدم اطمینان محیطی قادر به تعدیل تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شعب بانک ملت نیست، براین اساس، فرضیه‌ی دوم تحقیق تأیید نمی‌شود. اما با توجه به نتایج مدل نهایی، عدم اطمینان محیطی عامل تعیین‌کننده‌ی گرایش کارآفرینانه می‌باشد ( $t = -3/01, \gamma = -0/5, R^2 = 0/25$ ). این یافته‌ها از مدل‌های لامپکین و دس (۱۹۹۶)، زهرا و کوین (۱۹۹۵) و هم‌چنین آنتونسیک و هیسریچ (۲۰۰۴) پیروی نمی‌کند، اما با نتایج تحقیقات مورنو و کاسیلاس (۲۰۰۸)، فرانک و همکاران (۲۰۱۰)، اسلاتوینیسکی (۲۰۱۰) مطابقت دارد و از مدل کارآفرینی سازمانی بخش دولتی کرنی و همکاران (۲۰۰۸) حمایت می‌کند.



شکل شماره ی یک - نتایج مدل معادلات ساختاری برای مدل نهایی

نتایج مدل نهایی نشان داد که ضریب مسیر گرایش کارآفرینانه به مشتری‌مداری ( $t=5/87, \gamma=0/78$ ) و ضریب مسیر مشتری‌مداری به عملکرد ( $t=3/99, \beta=0/49$ ) از لحاظ آماری معنادار است؛ بدین معنی که مشتری‌مداری به طور معناداری تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شعب بانک ملت را تعدیل می‌کند؛ لذا فرضیه‌ی سوم تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد. علاوه بر این، اثر غیر مستقیم گرایش کارآفرینانه بر عملکرد از طریق مشتری‌مداری ( $\gamma \times \beta = 0/78 \times 0/49 = 0/38$ ) در مقایسه با اثر مستقیم گرایش کارآفرینانه بر عملکرد ( $\gamma = 0/34$ ) بیشتر است؛ بدین معنی که مشتری‌مداری ارتباط گرایش کارآفرینانه- عملکرد را تقویت می‌کند. این یافته‌ها از مدل لامپکین و دس (۱۹۹۶) مبنی بر نقش متغیرهای سازمانی در تعدیل ارتباط گرایش کارآفرینانه و عملکرد حمایت می‌کند. به ویژه، یافته‌ها با مدل کارآفرینی سازمانی بارت و وین‌استین (۱۹۹۸) مطابقت دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق در خصوص ارتباط گرایش کارآفرینانه و عملکرد حاکی از آن بود که این سازه اثر مستقیمی بر عملکرد سازمانی شعب بانک ملت دارد. این نتایج بیان‌کننده‌ی آن است که گرایش کارآفرینانه اثر مثبتی بر ارتقای عملکرد مالی شعب بانک ملت دارد؛ بدین معنی که بانک‌های دارای گرایش کارآفرینانه‌ی بالاتر، از عملکرد مالی بهتری برخوردار هستند. براساس نتایج این تحقیق، بُعد نوآوری، مهم‌ترین بُعد تعیین‌کننده‌ی گرایش کارآفرینانه در شعب بانک ملت است؛ در حالی که نقش خطرپذیری در برآورد سطح عملکرد معنادار نیست. هم‌راستا با تحقیق حاضر، در بیشتر تحقیقات بُعد نوآوری تعیین‌کننده‌ی مهمی برای سطح عملکرد کسب و کار گزارش شده است که نشان‌دهنده‌ی نقش حیاتی این بُعد در سودآوری شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌باشد (هان و همکاران، ۱۹۹۸ و هاگس و مورگان، ۲۰۰۷). علاوه بر این، به نظر می‌رسد در صنعت بانکداری برخلاف سایر زمینه‌ها، خطرپذیری اهمیت کمتری برای فعالیت‌های کارآفرینانه‌ی شعب بانک ملت داشته است؛ چرا که فعالیت شعب زیر نظر سرپرستی‌ها بازبینی شده و به چالش کشیده می‌شود. در نتیجه، مدیران بانک‌ها شاید تمایل کمتری برای خطرپذیری داشته باشند. به هر حال، براساس یافته‌های تحقیق حاضر تمامی ابعاد گرایش کارآفرینانه به جز خطرپذیری، نقش معناداری در تبیین عملکرد سازمانی شعب بانک ملت دارند. با توجه به اهمیت ابعاد نوآوری، پیشگامی و رقابت‌تهاجمی،

سرپرستی و مدیریت شعب بانک ملت می‌توانند با صدور مصوبات لازم، تأمین اعتبار و تخصیص پاداش، فضای لازم را برای اجرا و بهبود این قبیل فعالیت‌ها، ایجاد کنند. هم‌چنین، مسؤولین این بانک برای افزایش سهم گرایش کارآفرینانه در تبیین عملکرد، می‌توانند با تمرکز بر سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر ضمن پیشگامی در این زمینه، اهمیت بیشتری به بُعد خطرپذیری قائل شوند.

یافته‌های تحقیق در خصوص عدم اطمینان محیطی نشان داد، که عدم اطمینان محیطی بر ارتباط گرایش کارآفرینانه- عملکرد تأثیر ندارد؛ بلکه به طور منفی در تبیین گرایش کارآفرینانه شعب بانک ملت نقش دارد. بخش عمده‌ای از تحقیقات با تأکید بر رویکرد پویایی محیط، اعتقاد دارند محیط پویا، توسعه‌ی کارآفرینی را تسهیل می‌کند. براساس این مطالعات، محیط‌های پویا، گرایش کارآفرینانه را در شرکت‌های کوچک افزایش می‌دهد (مایلس و همکاران، ۲۰۰۰). به ویژه در محیط‌های پویا، خطرپذیری و نوآوری افزایش می‌یابد (هوگ و وایت، ۲۰۰۳). با این حال، جدا از بحث میزان تغییرات محیط (پویایی)، بُعدی که به نظر تعیین‌کننده‌تر است، توانایی سازمان در تحلیل محیط و پیش‌بینی تغییرات خواهد بود. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که جنبه‌های محیط (پویایی، پیچیدگی، خصومت، عدم یکنواختی، بخشندگی و کرامت و ...) زمانی نقش تسهیل‌کننده یا تضعیف‌کننده خواهند داشت که تغییرات آن برای مدیران سازمان قابل پیش‌بینی باشد. در واقع، رویکرد عدم اطمینان محیطی (این که مؤلفه‌های محیط تا چه اندازه قابل پیش‌بینی هستند)، رویکرد جامع‌تری را پیش روی قرار می‌دهد و براساس آن مشخص می‌شود که گرایش کارآفرینانه چه تغییراتی را تجربه خواهد کرد. تحقیق حاضر با رویکردی منتقدانه در برابر مطالعاتی که جنبه‌های پویایی، خصومت و ... را مد نظر قرار داده و نتایج متناقضی گزارش کرده‌اند، رویکردی را ارائه می‌کند که براساس آن جهت‌گیری کارآفرینی در سازمان، نه به دلیل پویایی، پیچیدگی و یا خصومت محیط، بلکه به دلیل قابلیت سازمان در پیش‌بینی این ابعاد رقم می‌خورد. به طور کلی، تحقیق حاضر نشان می‌دهد که عدم اطمینان محیطی که نشأت گرفته از منابع مختلفی مانند دولت و سیاست‌ها، منابع و خدمات مورد نیاز، محصولات و بازار، رقابت و فناوری صنعت است بر ارتباط گرایش کارآفرینانه و عملکرد مالی تأثیر ندارد، بلکه به طور معکوس تعیین‌کننده گرایش کارآفرینانه است. بنابراین، مسؤولین و دست‌اندرکاران بانک ملت می‌توانند با به کارگیری متخصصین به تحلیل و بررسی



مؤلفه‌های محیطی شامل منابع و خدمات مورد نیاز، فناوری صنعت، رقابت، محصولات و بازار، دولت و سیاست و اقتصاد پرداخته و تغییرات مهم این مؤلفه را پیش‌بینی نمایند.

نتایج تحقیق در خصوص مشتری‌مداری نشان داد که ساز و کار تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد از طریق مشتری‌مداری تسهیل و تقویت می‌شود. براساس یافته‌های تحقیق حاضر، رفتارهای مشتری‌مدارانه‌ی کارکنان به ویژه خدمت‌رسانی و استنباط نیاز مشتریان که بازتابی از سیاست‌های کلان بازاریابی بانک می‌باشد قادر است مسیر گرایش کارآفرینانه برای کسب عملکرد مالی را هموارتر سازد. در واقع، جهت‌گیری نوآورانه، پیشگامی و رقابت تهاجمی برای رسیدن به سود، نیازمند ابزاری است که در سطح کلان سازمان، راهبردهای مؤثر این نقش را انجام می‌دهند. مدیران سازمان برای بازاریابی فعالیت‌های نوآورانه‌ی خود راهبرد سازمان را به سمت بازاریمداری سوق می‌دهند و با ایجاد فرهنگ سازمانی سازگار، رفتارهای مشتری‌مدارانه را در سطوح پایین‌تر سازمان گسترش می‌دهند. این قبیل رفتارها در بخش خدمات ارزش ویژه‌ای دارد؛ چرا که مشتریان به طور مستقیم با کارکنان در ارتباط هستند و تعامل مؤثر با آنان به طور مستقیم بر عملکرد تأثیر می‌گذارد. با توجه به مباحث فوق، گرایش کارآفرینانه ممکن است از طریق مشتری‌مداری تأثیر بیشتری روی عملکرد داشته باشد. براساس یافته‌های تحقیق حاضر، مشتری‌مداری (به ویژه خدمت‌رسانی) نقش مؤثری بر ارتباط گرایش کارآفرینانه و عملکرد مالی شعب بانک ایفا می‌کند. از این رو، مدیران این بانک می‌توانند با ترویج و به کارگیری رفتارهای مشتری‌مدارانه به ویژه خدمت‌رسانی و شناخت نیاز مشتریان، فعالیت‌های کارآفرینانه بانک را برای ایجاد مزیت رقابتی و سود بهتر پوشش دهند (مانند توسعه‌ی همیار بانک در تمامی شعب و استقرار سیستم مدیریت روابط مشتری).

به طور کلی، یافته‌های تحقیق حاضر بیان‌کننده‌ی آن است که تمامی ابعاد گرایش کارآفرینانه به جز خطرپذیری تعیین‌کننده‌های عملکرد مالی شعب بانک ملت می‌باشند. در این بین، عدم اطمینان محیطی نشأت گرفته از منابع و خدمات مورد نیاز، فناوری صنعت، رقابت، محصولات و بازار، دولت و سیاست و اقتصاد به ترتیب و به طور معکوس تعیین‌کننده‌های گرایش کارآفرینانه شعب بانک ملت می‌باشند که تأثیری بر ارتباط گرایش کارآفرینانه و عملکرد مالی شعب ندارند. در نهایت، مشتری‌مداری (به ویژه خدمت‌رسانی و استنباط نیاز مشتریان) نقش کلیدی در ارتباط گرایش کارآفرینانه و عملکرد مالی شعب

بانک ملت از خود نشان داد که می تواند برای اثربخشی کارآفرینی سازمانی موثر واقع شود.

#### منابع

- 1- Adonisi, M. (2003) *The relationship between corporate entrepreneurship, market orientation, organizational flexibility and job satisfaction*, Doctoral Dissertation, University of Pretoria.
- 2- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2004) «Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation», *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.
- 3- Asikhia, O. (2010) «Customer orientation and firm performance among Nigerian small and medium scale businesses», *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), 197-214.
- 4- Barrett, H., & Weinstein, A. (1998) «The effects of market orientation and organizational flexibility on corporate entrepreneurship», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(1), 57-67.
- 5- Brown, T.J., Mowen, J.C., Donovan, D.T., & Licata, J.W. (2002) «The customer orientation of service workers: personality trait influences on self and supervisor performance ratings», *Journal of Marketing Research*, 39 (1): 110-19.
- 6- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991) «A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7-24.
- 7-Donovan, D.T., Brown, T.J., & Mowen, J.C. (2004) «Internal benefits of service worker-customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors», *Journal of Marketing*, 68, January.
- 8-Dunlap, B. J., Dotson, M. J., & Chambers, T. M. (1988) «Perceptions of real-estate brokers and buyers: A sales-orientation, customer-orientation approach», *Journal of Business Research*, 17, 175-187
- 9-Egan, S., & Shipley, D. (1995) «Dimensions of Customer Orientation: An Empirical Investigation of the UK Financial Services Sector», *Journal of Marketing Management*, 11, 807-816

- 10- Fox, J. M. (2005) *Organizational entrepreneurship and the organizational performance linkage in university extension*, Doctoral Dissertation, The Ohio State University.
- 11-Frank, H., Kessler, A., & Fink, M. (2010)« Entrepreneurial orientation and business performance - a replication study», *Entrepreneurial orientation*, 62, 175-198.
- 12-Goodale, J. C., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2010)« Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance», *Journal of Operations Manage*, In press, doi:10.1016/j.jom.2010.07.005.
- 13-Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998)« Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?», *Journal of Marketing*, 62 (October), 30-45.
- 14-Hough, J. R., & White, M. A. (2003)« Environmental dynamism and strategic decision making rationality: An examination at the decision level», *Strategic Management Journal*, 24, 481-489.
- 15-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, 651-661.
- 16-Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. (2008)« A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship», *Int Entrep Manag J*, 4, 295-313.
- 17-Kelley, S. W. (1992)«Developing customer orientation among service employees», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 27-36.
- 18-Liu, S. S., Luo, X., & Shi, Y. (2002)«Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study», *International Journal of Research in Marketing*, 19, 367-382.
- 19-Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996)« Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance», *Academy of Management Review*, 21, 135-172.
- 20-Lumpkin, G.T., & Lichtenstein, B.B. (2005)«The role of organizational learning in the opportunity-recognition process», *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(4), 451-472

- 21-Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Ozsomer, A. (2002)« The effects of entrepreneurship proclivity and market orientation on business performance», *Journal of Marketing*, 66(3), 18-33.
- 22-Miles, M. P., Covin, J. G., & Heeley, M. B. (2000, Spring)« The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance», *Journal of Marketing Theory and Practice*, 63-74.
- 23-Miller, D. (1983)« The correlates of entrepreneurship in three types of firms», *Management Science*, 29, 770-791.
- 24-Miller, D., & Friesen, P. H. (1982)«Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum», *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
- 25-Miller, K. D. (1993)« Industry and country effects on executive' perceptions of environmental uncertainties», *Journal of International Business Studies*, 24, 693-714.
- 26-Moreno, A., & Casillas, J. (2008, May)« Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model», *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32, 507-528.
- 27-Morgan, R. E., & Strong, C. A. (2003)« Business performance and dimensions of strategic orientation», *Journal of Business Research*, 56(3), 163-176.
- 28-Morris, M. H., & Sexton, D. L., (1996)« The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance», *Journal of Business Research*, 36, 5-13.
- 29-Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2008) *Corporate Entrepreneurship and Innovation, 2nd Ed.* West Eagan, MN: Thomson South-Western.
- 30-Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993)« Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests», *Strategic Management Journal*, 14, 137-153.
- 31-Narver, J. C, & Slater, S. F. (1990)« The effect of market orientation on business profitability», *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- 32-Penrose, E. (1995) *The theory of the growth of the firm (3<sup>rd</sup> Ed.)*. Oxford, Great Britain: Oxford University Press.
- 33-Robbins, S. P. (1991). *Management (3<sup>rd</sup> Ed.)*. Prentice-Hall.
- 34-Runyan, R., Droge, C., & Swinney, J. (2008)« Entrepreneurial orientation versus small business orientation: what are their

- relationships to firm performance?», *Journal of Small Business Management*, 46(4), 567–588.
- 35-Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982)«The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople», *Journal of Marketing Research*, 19, 343-351.
- 36-Siddiqi, M., & Sahaf, M. (2009)« Customer orientation of Service Employees and Organizational performance: Empirical evidence from Indian Banking», *Decision*, 36(2), 34.
- 37-Slotwinski, D. L. (2010) *Determining the statistical significance of environmental uncertainty on the relationship among performance, entrepreneurial orientation, and strategy for Washington state manufacturing firms*, Unpublished doctoral isertation, Capella University.
- 38-Thornberry, N. (2006)*Lead like an entrepreneur*, Blacklick, OH: McGraw-Hill.
- 39-Werner, S., Brouthers, L. E., & Brouthers, K. D. (1996)« International risk and perceived environmental uncertainty: the dimensionality and internal consistency of Miller's measure» *Journal of International Business Studies*, third quarter 1996, 571-87.
- 40-Yavas, U., & Babakus, E. (2010)« Relationships between organizational support, customer orientation, and work outcomes: A study of frontline bank employees», *International Journal of Bank Marketing*, 28(3), 222-238.
- 41-Yavas, U., Bilgin, Z., & Shemwell, D.J. (1997)« Service quality in the banking sector in an emerging economy: a consumer survey», *International Journal of Bank Marketing*, 15(6), 217-23.
- 42-Zahra, S. A. (1991)« Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study», *Journal of Business Venturing*, 6, 259–285.
- 43-Zahra, S. A., & Covin, J. (1995)« Contextual influences on the corporate entrepreneurship–performance relationship: A longitudinal analysis», *Journal of Business Venturing*, 10, 43–58.
- 44-Zahra, S. A., & Neubaum, D. O. (1998, Fall/Winter)« Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures», *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3(2), 123-140.

- 45-Zhang, J. (2010)« Employee orientation and performance: an exploration of the mediating role of customer orientation», *Journal of Business Ethics*, 91, 111–121.