

# پیش‌بینی مشتری‌مداری و کارآفرینی‌گرایی بر نوآوری و عملکرد با رویکرد

## کارت امتیازی متوازن: مطالعه موردی در صنعت بیمه

محمد جواد کاملی<sup>۱</sup>، فرزاد محمودی<sup>۲</sup>، فرزاد پویان فر<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۰۳

### چکیده

پژوهش حاضر به دنبال بررسی تأثیر مشتری‌مداری و کارآفرینی‌گرایی بر نوآوری و عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن در صنعت بیمه و کشف روابط بین این متغیرها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) است. این پژوهش با توجه به هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۳۰۰ نفر از کارکنان یک شرکت بیمه در آتن تهران بوده که تعداد ۱۰۰ نفر به عنوان نمونه آماری و به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. جهت سنجش روایی پرسشنامه از روایی محتوا و روایی سازه استفاده شده و بر اساس نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری روابط بین متغیرهای این پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است و میزان پایایی کل متغیرهای تحقیق برابر با ۰/۹۱ است. با توجه به نتایج به دست آمده، مشتری‌مداری و کارآفرینی‌گرایی، نوآوری و عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند. همچنین، نوآوری به طور مثبتی بر سطح عملکرد شرکت‌های بیمه تأثیر می‌گذارد. یافته‌های این پژوهش منجر به درک بهتری از مکانیسم‌های بازاریابی و کارآفرینی می‌گردد که مبنای قابل قبولی برای افزایش سطح عملکرد شرکت‌های بیمه‌ای است.

**واژگان کلیدی:** مشتری‌مداری، کارآفرینی‌گرایی، نوآوری، عملکرد، کارت امتیازی متوازن و

صنعت بیمه.

۳- دانشیار مدیریت دولتی، هیأت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین

۲- دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین

۱- دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین (نویسنده مسؤل) farzad.pouyan@gmail.com

## مقدمه

امروزه، مهم‌ترین دغدغه اکثر سازمان‌ها، تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌هایی است که موفقیت و بقای آن‌ها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی، تضمین نماید. در یک محیط اقتصادی پویا، نوآوری به‌عنوان یک استراتژی برای کسب فرصت‌های جدید و حفاظت از دانش و اطلاعات است (نعمتی و شفيعی، ۱۳۹۷). امروزه، سازمان‌ها در محیطی پویا، پرابهام و متغیر فعالیت می‌کنند. یکی از بارزترین ویژگی‌های عصر حاضر تغییرات و تحولات شگرف و مداومی است که در شرایط اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، فناورانه و فراملی آن‌ها روی می‌دهد. در این شرایط دشوار، سازمان‌هایی موفق خواهند شد که رضایت مشتریان را جلب کرده و ارزش اضافی به آن‌ها ارائه دهند (تاج‌دینی، ۲۰۱۰). مطالعات اخیر نشان می‌دهد یکی از عوامل تأثیرگذار بر مشتری‌مداری کارکنان، میزان نوآوری‌های موجود در صنعت و خدمات است؛ به‌گونه‌ای که هر چه سازمان مورد نظر بتواند فناوری‌های جدید را در صنعت و خدمات خود وارد کند. عملکرد نوآوری برای دستاوردهای محصولات جدید جهت فروش و سود سازمانی، پاداش بازار محسوب می‌شود. براین اساس، موفقیت و کاربرد محصولات یا پروژه‌های جدید باید به‌عنوان یک بعد از عملکرد نوآوری بنگاه در نظر گرفته شود (دایکوان<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۱).

از سوی دیگر، ارزیابی عملکرد از جمله بهترین راه‌های به دست آوردن اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری در سازمان‌ها است. در گذشته، موفقیت سازمان‌ها تنها بر اساس سنجه‌های مالی ارزیابی می‌شد، اما با افزایش رقابت در بازار، باید

---

1- Tajeddini

2- Daekwan

علاوه بر سنج‌های مالی سایر جنبه‌های عملکرد سازمان نیز مدنظر قرار می‌گرفتند (انصاری، ۱۳۸۸). از این‌رو، با توجه به اهمیت اندازه‌گیری عملکرد برای سازمان‌ها، درسنجش عملکرد یک سازمان باید علاوه بر ابعاد مالی به ابعاد غیرمالی نیز پرداخته شود. به این منظور، چارچوب‌ها و مدل‌های مختلفی برای سنجش عملکرد مطرح شده‌اند که مدل‌های جایزه کیفیت اروپایی و جایزه مالکوم بالدریچ و چارچوب‌هایی از قبیل هرم عملکرد و کارت امتیازی متوازن از این جمله‌اند (باسو<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۸).

با توجه به گسترش سهم بخش خصوصی در اقتصاد ایران پس از انقلاب اسلامی، اکنون زمان مناسبی برای گسترش فعالیت‌های اقتصادی و مؤلّد در بخش خصوصی است. پیاده‌سازی بند ج اصل ۴۴ قانون اساسی خود فرصتی است برای افراد که از این تغییر نگرش دولت استفاده کنند و با وارد شدن به سازمان‌هایی که شاید اغلب دچار نوعی کندی و ناکارآمدی در عملکرد هستند با خلاقیت و تزریق ایده‌های جدید، آن‌ها را متحول کنند و در نهایت باعث تحول جامعه ایران شوند (دهقان و همکاران، ۱۳۹۱). واگذاری شرکت‌های بیمه و اعطای مجوز تأسیس شرکت‌های بیمه خصوصی جدید در ۱۰ سال گذشته فرصت جدیدی را در صنعت بیمه کشور ایجاد کرده است. سرعت رشد شرکت‌های بیمه خصوصی به نحوی است که شمار اعطای نمایندگی‌های آن‌ها در این چند سال بی‌سابقه بوده است. کسب و کارهای مرتبط با صنعت بزرگ بیمه و همچنین، نوآوری در آن‌ها، هنوز چندان در ایران رشد نکرده است و جای فعالیت دارد (صحت و فرجادیان، ۱۳۸۷). با نیم‌نگاهی به تاریخچه بیمه و بیمه‌گری در ایران متوجه می‌شویم که هنوز بیمه به‌عنوان یکی از کسب و کارهای پررونق در دنیای اقتصاد

جای خود را به خوبی در ایران باز نکرده و سهم درآمدهای بیمه‌ای در اقتصاد ایران بسیار اندک است. با توجه به ضرورت ذکر شده برای بررسی موضوعات کارآفرینی، مشتری‌مداری و نوآوری و تأثیر آن‌ها بر عملکرد شرکت‌های بیمه و همچنین، فقدان یک پژوهش جامع در این زمینه، این مقاله با تکیه بر رویکرد کارت امتیازی متوازن در تلاش است تا به کشف و بررسی رابطه‌ی سازه‌های گفته شده بپردازد.

اکثر شرکت‌ها در محیط کسب‌وکار رقابتی و جهانی شده‌ی امروز اهمیت مشتری‌مداری و مشتری‌گرایی را درک کرده‌اند. مشتری‌گرایی عمدتاً مرتبط با رفاه مشتریان است (دانیالی و دیگران، ۱۳۹۷). مشتری‌گرایی عمدتاً خود را از طریق اولویت‌گذاری تخصیص منابع بر مبنای فراهم کردن ارزش برتر و رضایت مشتری آشکار می‌سازد (یانگ و تسای<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). محققان در حوزه بازاریابی، مشتری‌گرایی را از دو منظر می‌نگرند: عنصری از فرهنگ سازمانی (فنگ<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۹) و یا رفتار/ رویکرد راهبردی سازمان (فیضان<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۱۸). نوبل<sup>۴</sup> و همکارانش (۲۰۰۲) رویکرد فرهنگ رقابتی را پیشنهاد کردند که رویکرد راهبردی مشتری‌گرایی را به‌عنوان یک زیر بعد از فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار می‌دهد که در واقع، این رویکرد مشتعل بر دو دیدگاه مطرح شده از سوی صاحب‌نظران است (گریسمن<sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۱۳). تعریف‌های مختلفی از مشتری‌مداری ارائه شده است که اصل بنیادین همه آن‌ها قرار دادن مشتری در کانون توجه راهبردی سازمان‌هاست. مفهوم مشتری‌گرایی اولین بار در کارهای

- 
- 1- Yi Yang & Tsai
  - 2- Feng
  - 3- Faizan
  - 4- Noble
  - 5- Grisse mann

لویت (لاگیز و پیرسی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲) توسعه داده شده است. اولویت مشتری‌گرایی را به صورت اهداف از پایین به بالای سازمان‌های رقابتی که هدف نهایی آن دستیابی به رضایت مشتری است، تعریف کرد. به اعتقاد دی و وینسلی<sup>۲</sup> (۱۹۹۸)؛ مشتری‌گرایی، مفهومی است که بازاریابی را به یک اسلحه رقابتی شایسته تبدیل کرده است و به این صورت، موجب تغییر ارزش‌ها، باورها، مفروضات و تعهدات سازمان به سمت و سوی روابط دوجانبه بین مشتریان و سازمان شده است (تاج‌دینی و دیگران، ۲۰۱۰). همچنین، مشتری‌گرایی را به صورت مجموعه‌ای از باورها که به علایق و نیازهای مشتری اولویت و ارجحیت می‌دهد و منافع مشتری را نسبت به سایر ذی‌نفعان نظیر صاحبان سازمان، مدیران و کارکنان در صدر قرار می‌دهد، تعریف کردند. مشتری‌گرایی را به‌عنوان جنبه رفتاری و فرهنگی بازاریابی تعریف نمودند که به‌عنوان یک عنصر راهبردی عمل می‌کند. آن‌ها معتقدند که از عوامل مهم و تأثیرگذار بر مشتری‌گرایی فعالیت‌های منابع انسانی و رابطه‌ای است. آن‌ها در مقاله خود با عنوان «محرک‌های مشتری‌گرایی: تاکتیک‌های رابطه‌ای، منابع انسانی و رویه‌ایی» بیان کردند که این فعالیت‌ها می‌تواند تا حد زیادی فرهنگ و رویکرد مشتری‌گرایی کارکنان را نهادینه کند.

مشتری‌گرایی عمدتاً خود را از طریق اولویت‌گذاری تخصیص منابع بر مبنای فراهم کردن ارزش برتر و رضایت مشتری آشکار می‌کند. محققان در حوزه بازاریابی، مشتری را از دو ناحیه می‌نگرند: عنصری از فرهنگ سازمانی و یا رفتار راهبردی سازمان (تانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). امروزه رضایت مشتری، یعنی ارزش آفرینی، احترام گذاشتن و ارج نهادن به مشتری و خواسته‌هایش، به گونه‌ای که گسترش

خدمات و حتی ارائه آن بدون در نظر گرفتن این اصل، نه تنها مشکل، بلکه غیرممکن است (آزار، ۲۰۱۷). در صنعت بیمه، مشتری‌مداری یعنی این که در کم‌ترین زمان به نیاز مشتری در موارد منجر به خسارت و صدور بیمه‌نامه پاسخ داده شود و رضایت وی با پوشش خطرات احتمالی و جبران واقعی خسارت جلب شود. باعث تأسف است وقتی واحدهای صدور بیمه‌نامه با مشتریان خود به صورت "مشتری یک بار مصرف" رفتار می‌کنند و پیوندی پایدار و نیرومند ایجاد نمی‌شود (فنگ و دیگران، ۲۰۱۹). در امر خسارت نیز که بهترین زمان برای بازاریابی و جلب و جذب مشتری است، کارمند ممکن است با رفتار غیرحرفه‌ای موجب عدم رضایت و در مواقعی قطع دائم رابطه مشتری با بیمه‌گر شود. چنین رفتاری از عوارض ضعف اخلاق حرفه‌ای در یک شرکت بیمه شمرده می‌شود (یانگ و تسای، ۲۰۱۹). اگر مشتری با برخورد مشتاقانه و محترمانه روبه‌رو شود، درصدد پاسخی مشتاقانه و محترمانه برخورد آمد. از این‌رو، فضایی به‌وجود خواهد آمد که مشتری احساس بیگانگی نکند و هرگز از ما نگریزد، یعنی مشتری وفادار و دائمی ما می‌شود (دانیالی و دیگران، ۱۳۹۷).

از آنجایی که کارآفرینی‌گرایی منعکس‌کننده تمایلات استراتژیست‌های سازمان است، این تمایلات می‌تواند انتخاب‌های استراتژیک سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. از طرفی، کارآفرینی فرآیند خلق چیزی جدید و با ارزش، با اختصاص زمان و تلاش لازم و در نظر گرفتن ریسک‌های مالی، روانی و اجتماعی و رسیدن به رضایت فردی و مالی و استقلال تعریف شده است (علیان و دیگران، ۱۳۹۷). اما کارمیلر (۱۹۹۸) درباره ابعاد خاص کارآفرینی‌گرایی، یک نقطه آغازین سودمند برای سنجش کارآفرینی‌گرایی محسوب می‌شود. او معتقد بود که یک شرکت

کارآفرین، شرکتی است که به نوآوری در بازار محصول پرداخته، تا حدی فعالیت‌های مخاطره‌آمیز را عهده‌دار می‌شود و اولین واحدی است که با مطرح کردن نوآوری‌های اثرگذار، رقبا را در هم می‌کوبد. در نتیجه، وی برای مشخص کردن و ارزیابی کارآفرینی از ابعادی مثل "نوآوری"، "ریسک‌پذیری" و "پیشگامی" استفاده نمود.

به اعتقاد لامپکین و دس (۱۹۹۶) علاوه بر ابعاد مورد نظر میلر (نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی) دو بعد دیگر نیز وجود دارند که از ابعاد کارآفرینی‌گرایی هستند (آوانگ<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۰). نخستین بعد، "رقابت‌تهاجمی" است. دیگری مؤلفه اصلی کارآفرینی‌گرایی، تمایل به "استقلال و فعالیت‌های خودمختارانه" است. نوآوری تأکید قوی بر واحد تحقیق و توسعه دارد و با رهبری تکنولوژیکی، معرفی محصولات جدید و درجه تغییرات در محصول و یا خدمات خطوط مشخص می‌شود (فلگوریا و رودریگز، ۲۰۱۲). ریسک‌پذیر بودن به شرکت‌هایی نسبت داده می‌شود که بتوانند پروژه‌های مهم با هزینه بسیار بالا را بپذیرند و در به کارگیری فناوری‌های جدید، فروش محصولات جدید و خدمات‌رسانی نو در بازارها استفاده گردد. پیشگامی اشاره دارد به این‌که چگونه شرکت، طرح‌های استراتژیک، را به وسیله پیش‌بینی و دنبال کردن فرصت‌های جدید، پیش می‌برد، که به‌عنوان "پیش‌بینی مشکلات آینده و نیاز به تغییرات"، تعریف شده است (دانا<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۱۴).

به‌عبارتی، پیشگام بودن در درجه اول یعنی در معرفی محصول، خدمت با روش مدیریت جدید اولین بودن و در درجه دوم، رهبر و پیشرو بودن در آن

1-Awang

2-Felgueira and Rodrigues

3-Dana

زمینه است (یثو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). لازمه وجود این صفت، داشتن ابتکار در پیش‌بینی فرصت‌های جدید و تقاضای آینده، برای خلق تغییر و شکل‌دهی به محیط می‌باشد. رقابت تهاجمی به‌ویژه در صنایعی که محصولات و فرآیندهای آن‌ها از فناوری‌های پیچیده استفاده می‌کنند و حجم زیادی از فعالیت‌های تحقیق و توسعه در آن‌ها انجام می‌گیرد، ضروری است (علیان و دیگران، ۱۳۹۷).

بسیاری از شرکت‌ها نیاز به کارآفرینی شرکتی را درک کرده‌اند. کارآفرینی درون‌سامانی شامل ایجاد محصول جدید، بهبود محصول و نیز ابداع روش‌های جدید است (دهقان و دیگران، ۱۳۹۱). نایت (۱۳۹۷) توسعه یا ارتقای محصولات، خدمات و فنون فناوری‌ها در تولید را به‌عنوان بخشی از نوآوری درون‌سامانی معرفی می‌کند. آوانگ (۲۰۱۰) نیز کارآفرینی فناورانه و نوآوری در محصول را به منزله جنبه‌های نوآورانه شرکت‌های تولیدی در نظر می‌گیرد. گارتنر (۱۹۹۰) تعاریف بسیار متفاوتی از کارآفرینی پیشنهاد می‌کند که نشان از فقدان یک توافق جمعی در بین پژوهشگران در مورد ساختار کارآفرینی در ادبیات اخیر است، بسیاری از دانش‌پژوهان کارآفرینی، ورود جدید خود را به عنوان یک اقدام ضروری برای کارآفرینی بیان کرده‌اند. این تعریف شامل حضور کارآفرینی در سازمان‌های بزرگ و شرکت‌های کوچک و متوسط است (نیلسن<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۶). بنابراین، تعریف کارآفرینی شامل شیوه‌های کارآفرینانه در سازمان‌ها، فرانشیز، شیوه‌های اکتساب و شناسایی فرصت است (فلگوریا و رودریگز، ۲۰۱۲).

نوآوری یکی از عوامل مؤثر بر موفقیت و بقای سازمان‌های دانش‌محور محسوب می‌شود (یانگ و تسای، ۲۰۱۹). نوآوری عبارت است از یک ایده، محصول یا فرایند، یک سامانه یا وسیله که توسط افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و یا حتی یک

---

1-Yeow

2-Nielsen



بخش صنعت و جامعه به عنوان یک موضوع جدید درک شود (نعمتی و شفیعی، ۱۳۹۷). بر مبنای عامل‌های داخلی سازمان، ماهیت نوآوری می‌تواند شامل نوآوری محصول، فرایند یا فناوری باشد. این عامل‌های داخلی شامل منابع دانش و مهارت، سامانه‌های مدیریت، ارزش‌ها و هنجارها هستند. عامل‌های خارجی نیز وجود دارند که روی نوآوری سازمان اثر می‌گذارند که شامل مشتریان، رقبا، قوانین و فناوری هستند (چنگ<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۲).

عملکرد نوآوری برای دستاوردهای محصولات جدید جهت فروش و سود سازمانی، پاداش بازار محسوب می‌شود. براین اساس، موفقیت و کاربرد محصولات یا پروژه‌های جدید باید به عنوان یک بعد از عملکرد نوآوری بنگاه در نظر گرفته شود (داییکوان و دیگران، ۲۰۱۱). نتایج حاصل از پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که به صورت ویژه، به موضوع نوآوری توجه می‌کنند، سهم بازار و سود خود را به میزان قابل ملاحظه‌ای افزایش می‌دهند. پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که معیارهای عملکرد نوآوری همچون معرفی محصول جدید، خطوط تولید محصول جدید می‌تواند بنگاه‌های دارای تجارب موفق را متمایز کند (گیریسمن و دیگران، ۲۰۱۳).

### ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس کارت امتیازی متوازن

ارزیابی عملکرد واحدهای کسب‌وکار یکی از اصلی‌ترین دغدغه‌های مدیران و مسئولان این واحدها در طول تاریخ بوده است (زانگ<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۴). اهمیت اندازه‌گیری عملکرد برای سازمان‌ها مشخص شده است و چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی نقش مهمی ایفا می‌کند؛ چرا که از طریق محاسبه عملکرد، به

1-Cheng

2-Zhang

شفاف‌تر شدن سازمان‌ها کمک می‌کند (بهاث و کومار، ۲۰۱۷). ارزیابی عملکرد از جمله بهترین راه‌های به دست آوردن اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری در سازمان‌ها است. در گذشته، موفقیت سازمان‌ها تنها بر اساس سنجه‌های مالی ارزیابی می‌شد، اما با افزایش رقابت در بازار، باید علاوه بر سنجه‌های مالی سایر جنبه‌های عملکرد سازمان نیز مدنظر قرار می‌گرفتند (انصاری، ۱۳۸۸). از این‌رو، با توجه به اهمیت اندازه‌گیری عملکرد برای سازمان‌ها، درسنجش عملکرد یک سازمان باید علاوه بر ابعاد مالی به ابعاد غیرمالی نیز پرداخته شود. به این منظور، چارچوب‌ها و مدل‌های مختلفی برای سنجش عملکرد مطرح شده‌اند که مدل‌های جایزه کیفیت اروپایی و جایزه مالکوم بالدیریچ و چارچوب‌هایی از قبیل هرم عملکرد و کارت امتیازی متوازن از این جمله‌اند (باسو<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۷). کارت امتیازی متوازن روشی است که با استفاده از آن علاوه بر سنجه‌های مالی، سنجه‌های غیرمالی نیز مورد ارزیابی قرار می‌گیرند (دانشفرد و همکاران، ۱۳۸۹). نظام جامع ارزیابی عملکرد متوازن، یک نظام نوین مدیریتی است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا چشم‌انداز و راهبرد خود را روشن ساخته و آن‌را به عمل تبدیل کنند. در صورت استقرار کامل و موفق این نظام، می‌توان نظام برنامه‌ریزی راهبردی را عملیاتی کرد (انصاری و دیگران، ۱۳۸۸).

در اواخر دهه ۱۹۸۰، مقالات متعددی در نشریات گوناگون در مورد ناکارآمدی روش‌های ارزیابی عملکرد شرکت‌ها منتشر شد و بسیاری از صاحب‌نظران استفاده گسترده و انحصاری از معیارهای مالی در ارزیابی عملکرد را به نقد کشیدند. فرضیه‌ها و یافته‌هایی که بعدها بر مبنای مطالعات هاپ‌وود شکل گرفتند نیز حاکی از آن بودند که تکیه صرف بر شاخص‌های عملکرد مالی، پیامدهای زیان‌باری را به

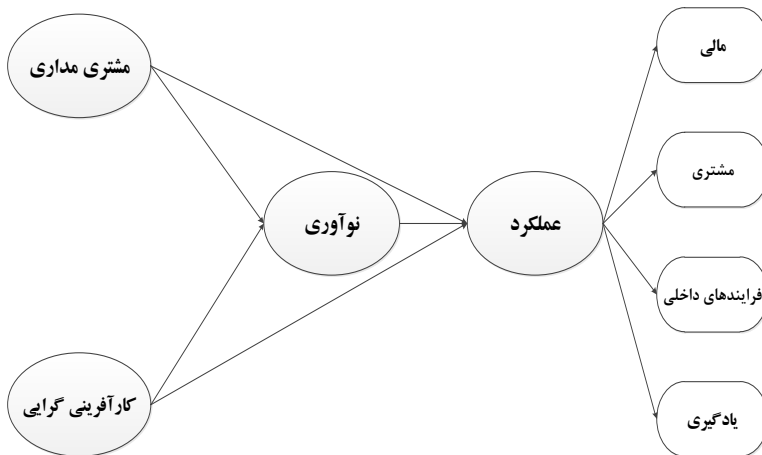
همراه دارد و ممکن است به ایجاد تنش‌های شغلی و بی‌اعتمادی به سرپرستان بینجامد (موداک و دیگران، ۲۰۱۹). تمرکز صرف بر مقیاس‌های سنتی حسابداری مالی، نظیر نرخ بازگشت سرمایه و دوره بازگشت سرمایه، مورد انتقاد قرار گرفته است (بهات و کومار، ۲۰۱۷). پیشینه‌واژه ارزیابی متوازن به رابرت کاپلان و دیوید نورتون باز می‌گردد. آنان در سال ۱۹۹۲ مقاله‌ای منتشر کردند که در آن رویکرد جدیدی برای اندازه‌گیری عملکرد با عنوان ارزیابی-متوازن (کارت امتیازی متوازن) ارائه کردند (زانگ و دیگران، ۲۰۱۴). در واقع، کارت امتیازی متوازن یک معیار سنجش مدیریتی و یک سیستم مدیریت استراتژیک است (باسو و دیگران، ۲۰۱۷) که جانشین شاخص‌های ارزیابی مالی نگردیده است، بلکه در جهت تکمیل آن مطرح شده است. در جدول شماره (۱) پیشینه تحقیق ارائه شده است.

#### مدل مفهومی پژوهش و فرضیه‌ها

چهار سازه اصلی که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته‌اند، عبارتند از: مشتری‌مداری، کارآفرینی‌گرایی، نوآوری و عملکرد. با توجه به ضرورت تأثیر کارآفرینی، نوآوری و مشتری‌مداری بر توسعه عملکرد مالی و خدمات صنعت بیمه، در این پژوهش به بررسی تأثیر مؤلفه‌های کارآفرینی و مشتری‌مداری بر نوآوری و عملکرد پرداخته می‌شود. براین اساس، مدل مفهومی پژوهش در نمودار شماره (۱) ارائه شده است.

## جدول (۱)، پیشینه تحقیق

نام محقق	عنوان تحقیق	یافته‌ها
انصاری و دیگران (۱۳۸۸)	تأثیر مدیریت اثر بر عملکرد شرکت مخابرات بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن	نتایج نشان می‌دهد مدیریت اثر بر چهار جنبه عملکرد (مالی، مشتری، رشد، یادگیری و فرآیندهای داخلی کسب و کار) تأثیر دارد.
یزدانی و دیگران (۱۳۹۰)	بررسی رابطه مشتری‌گرایی و رفتار شهروندی سازمانی	نتایج حاصل از تحقیق، این گونه بیان می‌دارد که بین رفتار شهروندی سازمانی و مشتری‌گرایی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
نصر اصفهانی و دیگران (۱۳۹۵)	بررسی تأثیر ظرفیت جذب دانش بر کارآفرینی سازمانی	یافته‌ها نشان می‌دهد، ظرفیت جذب از طریق کارآفرینی سازمانی بر عملکرد نوآورانه تأثیر دارد.
دانیالی و مردانی (۱۳۹۷)	مطالعه موردی رابطه مؤلفه مشتری‌مداری مدیریت کیفیت فراگیر با تعهد سازمانی	نتایج نشان می‌دهد مشتری‌مداری بر مدیریت کیفیت و تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارد.
(رحیم نیا و همکاران، ۱۳۹۷)	بررسی تأثیر استراتژیهای نوآوری بر عملکرد کسب و کارهای صادراتی	استراتژی نوآوری محصول و فرایند بر عملکرد کسب و کارهای صادرکننده تأثیر مثبت دارند.
آوانگ <sup>۱</sup> (۲۰۱۰)	کارآفرینی‌گرایی در شرکت‌های کوچک و متوسط در غرب آسیا	یافته‌ها نشان می‌دهد کارآفرینی‌گرایی ورود جدید خود را به‌عنوان یک اقدام ضروری برای کارآفرینی بیان کرده‌اند. این تعریف شامل حضور کارآفرینی در سازمان‌های بزرگ و شرکت‌های کوچک و متوسط است.
(داییکوان و دیگران، ۲۰۱۱)	نوآوری و مشتری‌مداری در شرکت‌های هند	نتایج نشان می‌دهد نوآوری و مشتری‌مداری رابطه معناداری با یکدیگر دارند.
آزار و دیگران (۲۰۱۷)	نوآوری سازمانی، نوآوری تکنولوژیکی و عملکرد سازمان	نوآوری سازمانی و نوآوری تکنولوژیکی بر عملکرد سازمان تأثیر دارد.
(موداک <sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۹)	رویکرد کارت امتیازی متوازن و فرایند تحلیل شبکه‌ای برای پشتیبانی تصمیم برون‌سپاری سازمانی	انتخاب بهترین استراتژی برون‌سپاری برای فعالیت‌های عملیاتی سازمان معدن ذغال سنگ در هند با ترکیب کارت امتیازی متوازن و فرایند تحلیل شبکه‌ای.



نمودار (۱) مدل مفهومی پژوهش (آولونیتیس<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۷)

### فرضیه‌های پژوهش

با توجه به مطالب ذکر شده، در این بررسی پنج پیش فرض کلی مدنظر قرار گرفته است که با استفاده از تجزیه و تحلیل آماری این پیش فرض‌ها مورد تأیید یا رد قرار گرفته است که در طول پژوهش به آن اشاره خواهد کرد.

### فرضیه‌های این پژوهش عبارتند از:

- H<sub>1</sub>: مشتری‌مداری بر نوآوری در صنعت بیمه تأثیر دارد.
- H<sub>2</sub>: کارآفرینی‌گرایی بر نوآوری در صنعت بیمه تأثیر دارد.
- H<sub>3</sub>: مشتری‌مداری بر عملکرد در صنعت بیمه تأثیر دارد.
- H<sub>4</sub>: کارآفرینی‌گرایی بر عملکرد در صنعت بیمه تأثیر دارد.
- H<sub>5</sub>: نوآوری بر عملکرد در صنعت بیمه تأثیر دارد.

## روش پژوهش

این پژوهش از نظر ماهیت از نوع پژوهش‌های کمی، از نظر هدف کاربردی و از نظر طرح پژوهش، توصیفی-همبستگی از نوع معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۳۰۰ نفر از کارکنان یک شرکت بیمه در استان تهران بوده که تعداد ۱۰۰ نفر به‌عنوان نمونه آماری و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. در این پژوهش، از پرسشنامه ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. جهت سنجش مشتری‌گرایی، کارآفرینی‌گرایی و نوآوری ۱۵ سؤال استفاده شده است که بر اساس مطالعات تاجدینی (۲۰۱۰) به‌دست آمده است با این تفاوت که این عناصر بر اساس صنعت مورد بررسی در این پژوهش اصلاح شده‌اند. همچنین از پرسشنامه‌ای ۱۶ سؤالی با رویکرد کارت امتیازی متوازن ۱ کاپلان و نورتن ۲ (۱۹۹۲) به منظور سنجش عملکرد شرکت‌های بیمه‌ای استفاده شده است. جهت حصول اطمینان از روایی پرسشنامه، از روش روایی محتوا استفاده شده است، به این ترتیب که پرسشنامه اولیه با بهره‌گیری از نظرات ۱۵ متخصص و خبره در حوزه‌های بازاریابی، کارآفرینی و رفتار مصرف‌کننده در مورد تعداد سؤالات، نحوه بیان سؤالات، تقدم و تأخر سؤالات و طیف گزینه‌های پاسخ، مورد بازنگری قرار گرفت. در نهایت، پس از چند مرحله بازنگری و انجام یک مرحله آزمایشی، پرسشنامه نهایی تنظیم شد. در این مطالعه برای محاسبه ضریب پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده متغیرهای مشتری‌گرایی، کارآفرینی‌گرایی، نوآوری و عملکرد به ترتیب ۰/۸۳، ۰/۷۹، ۰/۹۳ می‌باشد و همچنین، این مقدار برای کل متغیرهای تحقیق

---

1- balanced scorecard

2- Kaplan and Norton

۰/۹۱ درصد است، که می‌تواند نشان دهنده قابلیت بالای پایایی پرسشنامه مورد استفاده باشد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS18 و Amos 20 استفاده گردید. در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل فرضیات و بررسی برازش کلی مدل پژوهش از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شده است. در مدلسازی معادلات ساختاری از یک طرف میزان انطباق داده پژوهش و مدل مفهومی بررسی شد که آیا از برازش مناسب برخوردار است و از طرف دیگر، معناداری روابط در مدل برازش یافته، آزمون شد. شاخص‌های برازش مدل شامل  $GFI$ ،  $RMSEA$ ،  $CMIN/Df$ ،  $AGFI$  و  $NFI$  بوده است. مدلی از برازش مناسب برخوردار است که  $CMIN$  نسبت به درجه آزادی ( $df$ ) کم‌تر از ۳ باشد، مقدار  $RMSEA$  کمتر از ۱۰ درصد، مقدار  $GFI$ ،  $AGFI$ ،  $NFI$  و  $CFI$  بیشتر از ۹۰ درصد باشد.

### یافته‌ها

جدول (۲) شاخص‌های توصیفی و آزمون نرمال بودن در خصوص متغیرهای پژوهش

متغیر	انحراف معیار $\pm$ میانگین	چولگی	کشیدگی	آماره K- S	سطح معناداری
مشتری‌مداری	۳/۲۷ $\pm$ ۰/۹۱۹	-۰/۶۱۵	-۰/۰۰۸	۱/۰۴۱	۰/۰۹۳
کارآفرینی‌گرایی	۳/۱۸ $\pm$ ۰/۶۴۶	-۰/۳۳۷	-۰/۶۷۷	۱/۱۲۱	۰/۲۱۵
نوآوری	۳/۶۳ $\pm$ ۰/۷۴۶	-۰/۷۷۲	۰/۲۲۹	۱/۰۲۸	۰/۲۴۱
عملکرد	۲/۹۸ $\pm$ ۰/۵۳۴	-۰/۱۹۶	-۰/۰۱۷	۱/۱۰۲	۰/۰۶۳
مالی	۲/۷۱ $\pm$ ۰/۸۶۱	۰/۶۱۲	۰/۴۸۹	۱/۰۱۵	۰/۰۸۵
مشتری	۳/۲۲ $\pm$ ۰/۴۰	-۰/۸۱۹	-۰/۲۳۳	۱/۰۱۴	۰/۰۷۵
فرآیندهای داخلی	۳/۲۲ $\pm$ ۰/۷۶۹	-۰/۳۸۰	۰/۱۳۵	۱/۰۳۲	۰/۰۷۸
یادگیری	۲/۷۶ $\pm$ ۰/۸۵۰	۰/۵۹۶	-۰/۱۷۱	۱/۰۱۹	۰/۰۸۵

در راستای یافته‌های تحلیلی و به‌منظور تشخیص مسیر درست آزمون در این پژوهش، ابتدا از طریق آزمون کلموگروف-اسمیرنف نسبت به تست نرمال بودن داده‌ها اقدام شده که نتیجه آن در جدول (۲) آورده شده است.

با توجه به جدول (۲)، بیشترین امتیاز کسب شده مربوط به متغیر نوآوری با میانگین  $3/63$  و انحراف معیار  $0/746$  و کم‌ترین امتیاز کسب شده مربوط به متغیر مالی با میانگین  $2/71$  و انحراف معیار  $0/861$  است. همچنین، سطح معناداری برای آزمون کلموگروف-اسمیرنوف در تمامی موارد بزرگ‌تر از مقدار  $0/05$  است که نشان‌دهنده نرمال بودن توزیع متغیرها است.

جهت بررسی و تأیید الگوهای اندازه‌گیری و آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. در جدول شماره (۳)، شاخص‌های کلی برازش مدل پژوهش ارائه شده است.

جدول (۳) شاخص‌های کلی برازش مدل مفهومی تحقیق

نام شاخص	CMIN/Df	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
مدل مفهومی	2/57	0/95	0/93	0/91	0/93	0/013
برازش قابل قبول	<3	>90%	>90%	>90%	>90%	<10%

با توجه به مطالب بالا، می‌توان نتیجه گرفت که شاخص‌های کلی نشان از برازش خوب الگو توسط داده‌ها دارد و یا به عبارتی، می‌توان گفت که داده‌های آوری شده به خوبی الگو را مورد حمایت قرار می‌دهند. الگوی اصلاح شده مدل معادلات ساختاری تحقیق به همراه ضرایب رگرسیونی در شکل شماره (۲) ارائه شده است.

پس از بررسی و تأیید الگو، برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی (C.R.) و P استفاده شده است. مقدار بحرانی مقداری است که از حاصل تقسیم "تخمین وزن رگرسیونی ( $\beta$ )" بر "خطای استاندارد" به دست



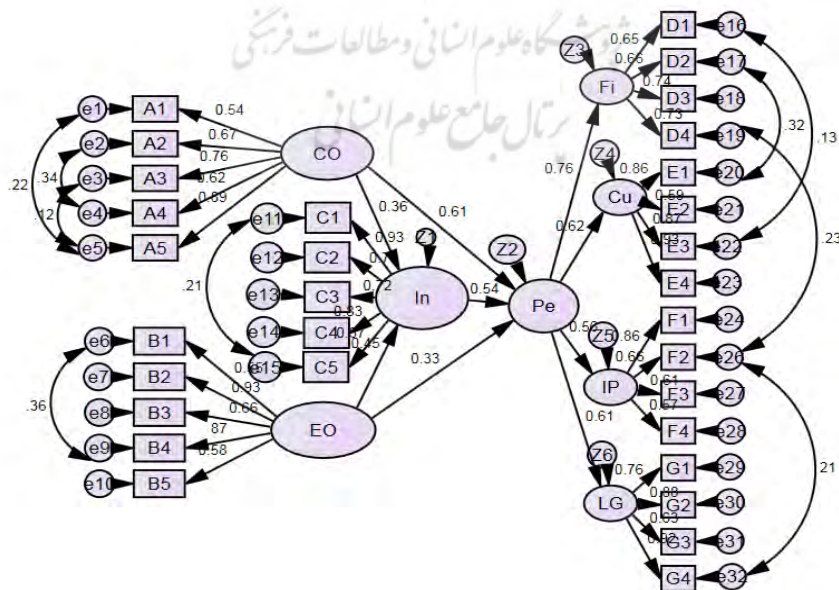
می‌آید. براساس سطح معناداری ۰/۰۵ مقدار بحرانی باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد. کم‌تر از این مقدار، پارامتر مربوط در الگو، مهم شمرده نمی‌شود و همچنین مقادیر کوچک‌تر از ۰/۰۵ برای مقدار P حاکی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح اطمینان ۰/۹۵ دارد. فرضیه‌ها به همراه ضرایب رگرسیونی و مقادیر شاخص‌های جزئی مربوط به هر فرضیه در جدول شماره (۴) آورده شده است.

جدول (۴) ضرایب رگرسیونی و نتایج آزمون فرضیات

فرضیه	مسیر	$\beta$	C.R	$\rho$	نتیجه
۱	مشتری‌گرایی ← نوآوری	۰/۳۶	۹/۴۳	***	تأیید
۲	کارآفرینی‌گرایی ← نوآوری	۰/۴۵	۱۰/۱۱	***	تأیید
۳	مشتری‌گرایی ← عملکرد	۰/۶۱	۱۴/۴۳	***	تأیید
۴	کارآفرینی‌گرایی ← عملکرد	۰/۳۳	۸/۰۲	***	تأیید
۵	نوآوری ← عملکرد	۰/۵۴	۱۲/۲۱	***	تأیید

\*\*\*  $P < 0.001$ .

شکل (۲) الگوی معادلات ساختاری پژوهش



با توجه به نتایج به دست آمده در جدول شماره (۴)، از ۵ فرضیه موجود تمامی فرضیات مورد تأیید قرار گرفتند.

### بحث و نتیجه‌گیری

در عصر در حال پیشرفت بی‌شک عملکرد سازمان رابطه تنگاتنگی با میزان رابطه با مشتری دارد و بالطبع دو عنصر حیاتی نوآوری و کارآفرینی بیشترین تأثیر را بر این مهم و عملکرد سازمانی خواهند داشت، به گونه‌ای که با رعایت اصول این فاکتورهای کلیدی می‌توان سازمان را در عرصه بازار در صدر نگاه داشت. در این پژوهش، به بررسی پنج فرضیه پرداخته شد که با توجه به نتایج به دست آمده، به هر کدام از این فرضیه‌ها به اختصار به مقایسه با پژوهش‌های انجام شده و قبول یا رد آن‌ها پرداخته می‌شود. در مورد فرضیه اول، یعنی "میزان مشتری‌گرایی بر نوآوری داده‌ها نشان از تأثیر مثبت و قطعی آن دارد، همان‌طور که در مطالعه سماوی و همکاران نیز به تأثیر مثبت میان مشتری‌مداری و نوآوری در میان دانشجویان و هیأت علمی دانشگاه تهران پرداخته است که خود دلیلی بر اثبات فرضیه فوق می‌باشد. در رابطه با فرضیه دوم، یعنی "کارآفرینی بر روی نوآوری" نتایج نشان می‌دهد که میزان کارآفرینی بر روی ساخت و سازهای نوآور سازمان بیمه بالاتر از حد میانگین بوده است که با مطالعه دهقان (۱۳۹۱) نتایجی معکوس به بار آورده، در پژوهش مذکور، علت عدم تأثیرپذیری کارآفرینی بر نوآوری در پرسنل بخش کامپیوتر جامعه مذکور عدم پذیرش تکنولوژی‌های جدید و تطابق با آن ذکر شده که این موضوع در مطالعه انجام شده به چشم نمی‌خورد و پرسنل بخش‌های مذکور با اشتیاق و آموزش پیش از ورود تکنولوژی خود را برای ورود آن آماده کرده‌اند. در ارتباط با فرضیه سوم، یعنی "تأثیر مشتری‌گرایی بر روی عملکرد" نیز نتایج حاکی از تأیید این فرضیه نیز می‌باشد؛ در پژوهش یزدانی و همکاران

(۱۳۹۰) به تأثیر مثبت مشتری‌گرایی بر عملکرد پرسنل بیمارستان شریعتی تهران دست یافته‌اند. در مطالعات دیگری چون کردنائیچ و نایب‌زاده نیز به تأثیر مثبت مشتری‌مداری بر عملکرد سازمانی اشاره شده که علت عموم آن در بیشتر پژوهش‌ها این مورد ذکر شده است که مشتری عامل اصلی وجود سازمان و رشد و توسعه آن می‌باشد که نتایج مذکور خود دلیلی بر قبول نتیجه فرض پیشنهادی می‌باشد.

فرضیه چهارم، یعنی "کارآفرینی‌گرایی و عملکرد"، ناظر بر مشاهدات حاصل از نتایج است و به تأثیر مثبت و قطعی این مورد در پرسنل بانک می‌پردازد که در مطالعه علیان (۱۳۹۷) به تأثیر بالای شاخص‌های کارآفرینی بر عملکرد سازمانی (سودآوری و مشتری‌گرایی) اشاره کرده است و این نتیجه را مدیون مهارت‌ها، منابع اطلاعاتی غنی و تخصص نیروی انسانی می‌داند که با مطالعه مذکور هم‌خوانی دارد و در این مطالعه، علت تعهد کلی، سخت‌کوشی، انرژی بسیار است که عوامل برجسته‌کننده کارآفرینان در شرکت بیمه برشمرده شده است. همچنین، در مطالعه ساجوقی در سال ۸۸ به تأثیر کارآفرینی بر فرهنگ سازمان و بالطبع عملکرد آن پرداخته و این دو را متصل بهم معرفی کرده است و در این پژوهش، به این عامل به تفصیل پرداخته شده است.

مؤلفه نهایی تحقیق، یعنی "نوآوری بر عملکرد" براساس نتایج تجزیه و تحلیل به رابطه مثبت و معنادار این دو اشاره کرده است که خود دلیلی بر تداوم حضور و ورود تکنولوژی‌های جدید و قوانین نوین در صنعت بیمه می‌باشد و راه را برای پذیرش زیرساخت‌های نوین فناوری دنیا باز می‌کند. در این مورد، مطالعات (چنگ و دیگران، ۲۰۱۲؛ تاجدینی، ۲۰۱۰ و احمدی و دیگران، ۱۳۹۷) همگی به نوآوری به‌عنوان کلید اصلی و عنصر حیاتی جهت رشد و عملکرد سازمان اشاره کرده و آن

را عنصری غیر قابل تفکیک از عملکرد سازمانی می‌دانند، علت تأیید این عامل در پژوهش حاضر این مورد مطرح شده که نوآوری به‌عنوان عامل متمایز کننده کلیدی در بازار تبدیل شده و آن چیزی است که شرکت‌های بیمه را از هم متمایز می‌سازد؛ زیرا خدمت مبتنی بر فناوری‌های نوین بیشتر بر تأمین خدماتی که مشتریان دنیای امروز را به‌طور مستقیم با پیشنهاد سودآوری خاص تضمین می‌کند، متمرکز شده‌اند. براساس یافته‌های پژوهش حاضر، با توجه به گسترش رقابت میان سازمان‌های ارائه کننده خدمات بیمه، کلید موفقیت واحدهای مذکور در برقراری ارتباط صحیح و منسجم میان مشتری که به‌عنوان سرمایه اصلی سازمان محسوب می‌شود و نوآوری‌های روز است، از طرفی، در سازمان مذکور به رابطه مثبت و قوی بین کارآفرینی و نوآوری اشاره شده است. سازمان بیمه با ایجاد رابطه قوی بین مشتریان و پذیرش نوآوری و تکنولوژی روز همراه با کارآفرینی نیروهای کلیدی به ارتقای عملکرد خود دست یافته است که این نشان از روابط مثبت میان مشتری‌مداری، نوآوری و کار آفرینی بر خروجی سازمان بیمه یعنی عملکرد دارد. براساس نتایج به‌دست آمده از بررسی فرضیه‌های تحقیق، پیشنهادهای کاربردی به شرح زیر ارائه می‌شود:

- به منظور توسعه فرآیند مشتری‌گرایی بر نوآوری می‌توان با راهبردی کردن ارائه خدمات با کیفیت به مشتری و انسجام در فرآیند عرضه محصولات همراه با ایجاد ارزش بر مشتری با تولید محصولات و خدمات نوین و مبتنی بر تکنولوژی روز به تقویت این ارتباط دست زد.

- به منظور ایجاد روابطی قدرتمند میان کارآفرینی و نوآوری می‌توان با ایجاد فرهنگی کارآفرین، خلاقیت و نوآوری که مجموعه ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهاست تشکیل داد؛ به‌گونه‌ای که این افراد با نوع متمایز نگاه‌شان به پدیده‌های

اطراف و شیوه‌های متفاوت رفتارشان دست به فعالیت‌های کارآفرینی بزنند و محصول و خدمت جدیدی به جامعه ارائه نمایند.

- ایجاد مجموعه زنجیره‌ای با مشتریان بیرونی و درونی از طریق بازاریابی صحیح از میزان کیفیت خدمات مورد انتظار مشتری در نهایت به یک درک کلی از ارزش مشتریان منجر می‌شود و نقش بسزایی در ارزیابی عملکرد سازمان دارد و خود مهم‌ترین عامل در سودآوری و عملکرد سازمانی است.

- به دلیل توجه اندک مدیران بخش بیمه به نوآوری‌های مرتبط با این حوزه، ارتقای این عنصر کلیدی به‌عنوان ایده‌ای برای عملی کردن و تغییر در بازار از سوی سازمان‌های خریدار تکنولوژی به سوی رقابتی مبتنی بر دانش تغییر پیدا کرده و ریسک نهفته شکست در بکارگیری خدمات و محصولات را به حداقل ممکن می‌رساند.

- ایجاد بستر مناسب (مالی و انسانی) به منظور ورود نوآوری جدید در سازمان باعث تسریع عملکرد سازمان و کاهش اتلاف هزینه و زمان خواهد شد.

## منابع

- احمدی، زهرا؛ شفیعی نیک آبادی، محسن و وکیل الرعایا، یونس (۱۳۹۷). تاثیر نوآوری باز بر عملکرد نوآورانه شرکت با تاکید بر نقش تعدیل‌گری تلاطم بازار (مطالعه موردی: شرکت‌های کوچک و متوسط تولیدی شهر سمنان). توسعه تکنولوژی صنعتی، ۱۶(۳۲)، ۷۳-۹۲.
- انصاری، محمد اسماعیل؛ استادی، حسین و مطهری، معصومه (۱۳۸۸). تأثیر مدیریت اثر بر عملکرد شرکت مخابرات بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن در مخابرات اصفهان. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۷(۲۰)، ۱۷۱-۱۹۰.
- دانشفرد، کرم‌الله؛ وحدانی، کاوه و آغاز؛ عسل (۱۳۸۹). بررسی نقش پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن در بهبود عملکرد سازمان. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، ۴(۲)، ۵۵-۷۲.

دانیالی ده حوض، محمود؛ مردانی، ایوب؛ انصاری؛ منوچهر و رحمانی یوسانلویی، حسین (۱۳۹۷). مطالعه موردی رابطه مؤلفه مشتری‌مداری مدیریت کیفیت فراگیر با تعهد سازمانی می‌یر آلن در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه. فراسوی مدیریت (مدیریت بهره‌وری). ۵ (۱۸)، ۵۳-۷۶.

دهقان، رضا؛ طالبی، کامبیز و عربیون، ابوالقاسم (۱۳۹۱). عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران. مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)، ۶ (۱)، ۲۲-۳۳.

رحیم‌نیا، فریبرز؛ خوراکیان، علیرضا؛ قادری، فرشاد (۱۳۹۷). بررسی تأثیر استراتژی‌های نوآوری بر عملکرد کسب و کارهای صادراتی. مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی، ۱ (۳)، ۱-۲۲.

علیان، مزده و رضایی دولت آبادی، حسین (۱۳۹۷). تحلیل تأثیر کارآفرینی‌گرایی بر بازاریگرایی در جهت بهبود عملکرد شرکت‌های تولیدی قطعات خودرو. نشریه علمی- پژوهشی کاوش‌های مدیریت بازرگانی ۹ (۱۸)، ۶۱-۸۱.

صحت، سعید و فرجادیان، علی اکبر (۱۳۸۷). کارآفرینی در صنعت بیمه. نخستین کنفرانس ملی بررسی کسب و کار صنعت بیمه کشور. ۱۲ آبان.

نصر اصفهانی، علی؛ انصاری، رضا؛ مولایی خوراسگانی، ریحانه (۱۳۹۵). بررسی تأثیر ظرفیت جذب دانش بر کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت‌های مستقر در شهرک علمی- تحقیقاتی استان اصفهان). توسعه کارآفرینی، ۸ (۳۲)، ۳۷۷-۳۹۵.

نعمتی، محمدعلی و شفیعی، مسعود (۱۳۹۷). نظام ملی نوآوری با رویکرد توسعه فرهنگ کارآفرینی. نشریه صنعت و دانشگاه، ۳ (۹-۱۰)، ۷۵-۸۴.

یزدانی، حمیدرضا؛ زارع میرک‌آباد، علی؛ نصیری، محمد حسین و اسدزاد، مهدی (۱۳۹۰). بررسی رابطه مشتری‌گرایی و رفتار شهروند سازمانی. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۶ (۳۹)، ۵۳-۶۹.

Awang, A., Ariffin Ahmad, Z., Said Asghar, A.R., and Anwar Subari, K. (2010). "Entrepreneurial orientation among bumiputera small and medium agrobased enterprises (BSMAEs) in West Malaysia: Policy implication in Malaysia". *International Journal of Business and Management*. 5(5), 130-143.

Azar, G., & Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of

innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324–336.

Basso, A., Casarin, F., & Funari, S. (2018). How well is the museum performing? A joint use of DEA and BSC to measure the performance of museums. *Omega*, 81, 67-84

Bhat, S.A & Kumar, A. (2018). Performance evaluation of outsourcing decision using a BSC and fuzzy AHP approach: A case of the Indian coal mining organization. *Resources Policy*, 55, 29–30

Cheng, C. C., & Krumwiede, D. (2012). The role of service innovation in the market orientation new service performance linkage. *Technovation*, 32(7-8), 487-497.

Daekwan, B., Basu, C., Naidu, G.M., & Cavusgil, E. (2011). The innovativeness of Born-Globals and customer orientation: Learning from Indian Born-Globals. *Journal of Business Research*, 64(8), 879-886.

Dana, L. P, Gurau, C, & Lasch, F. (2014). Entrepreneurship, tourism and regional development: A tale of two villages. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(3-4), 357-374.

Day, G., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.

Faizan, A, Kashif, H., & Neethiahnanthan, A. R (2014). Memorable customer experience: Examining the effects of customer experience on memories and loyalty in Malaysian resort hotels. *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 144, 273-279.

Felgueira, T., & Gouveia Rodrigues, R. (201۲). “Entrepreneurial - orientation, market orientation and performance of teachers and researchers in public higher education institutions”. *Viešojipolitikairadministravimas*, 11(4), 703–718.

Feng, T., Wang, D., Lawton, A. & Luo, B. N. (2019). Customer orientation and firm performance: The joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity. *Journal of Business Research*. 100, 111-121.

Grissemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33(1), 347-356.

- Lages, C. & Piercy, N. (2012). Key drivers of frontline employee generation of ideas for customer service improvement. *Journal of Service Research*, 15(2), 215-230.
- Modak ,M., Kanti Ghosh., K & Pathak., K (2019). A BSC-ANP approach to organizational outsourcing decision support-A case study. *Journal of Business Research*,103, 432-447.
- Nielsen, P. S. (2016). Entrepreneurship orientation in policy making:A determination of collaboration and organizational capability in entrepreneurship policy delivery. *The international journal of Entrepreneurship and Innovation*, 17(1), 43-54.
- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66(4), 25-39.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221-231.
- Tang, T. W. (2014). Becoming an ambidextrous hotel: The role of customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 1-10.
- Yang ,S.Y, & Tsai, K.H. (2019). Lifting the veil on the link between absorptive capacity and innovation: The roles of cross-functional integration and customer orientation. *Industrial Marketing Management*. 82, 117-130.
- Yeow, K. C. (2014). The relationship between strategic entrepreneurship and performance of small and medium enterprises in Malaysia. PhD, thesis, Universiti Utara Malaysia.
- Zhang, S.X., Cueto, J. (201۴). Effectual and causal entrepreneurs are biased differently. 36th DRUID society conference, CBS, Copenhagen. June 16-18.