

## تأثیر گرایش کار آفرینی بر عملکرد بانک ها با

### تأکید بر نقش میانجی بازار گرای

(مطالعه موردی: بانک های دولتی و خصوصی استان گیلان)

دکتر سید رضا حجازی  
عضو هیئت علمی دانشکده  
کار آفرینی دانشگاه تهران

سید محمد رضا حسینی مقدم  
دانشجوی کارشناسی ارشد کار آفرینی  
گرایش کسب و کارهای جدید  
دانشکده کار آفرینی دانشگاه تهران

کار آفرینی بعنوان یک پدیده نوین در اقتصاد، در یک گستره وسیع و در تعاملی چند سویه با بازار گرای، نقشی تعیین کننده در بهبود و ارتقای عملکرد سازمان ها ایفاء می کند. هدف از انجام این پژوهش ارزیابی تأثیر گرایش کار آفرینی بر عملکرد بانک ها با در نظر گرفتن بازار گرای به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین این دو متغیر است. به این منظور، سه فرضیه تدوین گردید. برای گردآوری اطلاعات لازم جهت آزمون فرضیه ها، از پرسشنامه ای استاندارد حاوی ۳۷ سؤال در ۱۱ بعد استفاده شد و بین ۲۳۴ نفر از مدیران بانک های دولتی و خصوصی در سطح استان گیلان، بعنوان جامعه آماری تحقیق توزیع گردید. جهت تحلیل داده ها و آزمون فرضیات از روش تحلیل عاملی و تحلیل مسیر بهره گرفته شد. نتایج آزمون فرضیات تحقیق، ضمن تأیید تأثیر بازار گرای بر عملکرد نشان داد که بطور کلی بین گرایش کار آفرینی و عملکرد به صورت مستقیم و همین طور بواسطه بازار گرای و بطور غیر مستقیم نیز رابطه معناداری وجود دارد و متغیر بازار گرای بر این رابطه تأثیر بسزایی می گذارد. در انتها نیز متناسب با یافته های تحقیق، پیشنهاداتی جهت توسعه گرایش کار آفرینی در بانک ها ارائه گردید.

واژگان کلیدی: گرایش کار آفرینی، بازار گرای، عملکرد.

#### مقدمه

در محیط کسب و کار امروز، جایی که چرخه حیات محصولات و خدمات در حال کوتاهتر شدن بوده و منافع آینده نامشخص می باشد، برای مؤسسات کار آفرین، ریسک پذیری، نوآوری و سلطه جویی در بازار بسیار مهم است. بعلاوه برای تداوم مزیت رقابتی پایدار و ایجاد منافع بیشتر، مؤسسات باید در مقایسه با رقبایشان بهتر پاسخگوی نیازهای بازار بوده و باید قادر باشند تغییرات بازار را به درستی پیش بینی نمایند؛ طوری که بتوانند بهترین ارزش ها را برای مشتریان خود فراهم کنند [۱]. با افزایش سریع تحولات جهانی و گذر از جامعه سنتی به جامعه اطلاعاتی، توجه به استراتژی های جدید برای استفاده بهینه از فرصت ها و ارزش های جدید، مؤسسات را بیش از پیش ملزم به تحول نموده است و امروزه گرایش به کار آفرینی، یکی از استراتژی های جدید در سازمان ها محسوب می شود. ضرورت وجود استراتژی گرایش به کار آفرینی نیز از سه نیاز اساسی یعنی افزایش رقابتی جدید، حس بی اعتمادی به شیوه های مدیریت سنتی و خروج بهترین نیروهای کاری و اقدام آن ها به کار آفرینی مستقل نشأت گرفته و در این میان، گسترش فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی پیشرفته افزایش چشمگیری داشته است [۲]. در سال های اخیر با افزایش تعداد بانک ها و مؤسسات مالی و بطور مضاعف خصوصی شدن برخی بانک های دولتی، فضای رقابتی شدیدی در صنعت بانکداری ایران ایجاد شده است. بسیاری از بانک های دولتی به دنبال پیاده سازی اصل ۴۴ قانون اساسی به باشگاه بانک های خصوصی کشور پیوسته و برای حفظ و ارتقای سهم درصد منابع و مشتریان خود، کار آفرینی سازمانی را در دستور کار خود قرار داده اند؛ که برخی از این خدمات برخاسته از نوآوری و پیشگامی و برخی دیگر نشأت گرفته از قابلیت های خطرپذیری، استقلال و سلطه جویی ست. علی رغم وجود این قبیل فعالیت های کار آفرینانه در صنعت بانکداری ایران، چه از سوی بانک های دولتی و چه خصوصی ( طرح خرید نقدی گندم از کشاورزان، بسته های خدماتی

اصناف، پزشکان و مهندسان و .....)، مطالعات بسیار محدودی به بررسی نقش ابعاد گرایش کارآفرینی در تبیین عملکرد سازمانی نظام بانکداری کشور پرداخته است. برای برطرف کردن مسائل و چالش های نظام بانکی، ایجاد بسترها و زمینه های مناسب برای افزایش گرایش به کارآفرینی؛ می تواند الگویی اثربخش برای دستیابی به اهداف نوآوری، ابتکار عمل و ارائه محصولات و فرآیندهای کاری جدید و در نهایت، بهبود کیفیت خدمات رسانی و در نتیجه ارتقای عملکرد بانک ها در همه ابعاد محسوب شود. از اینرو، در شرایط ناپایدار و رقابتی کنونی، گرایش کارآفرینی و بازارگرایی هر دو برای موفقیت سازمان ها امری ضروری محسوب می شوند. بر این اساس این مقاله قصد دارد تا نقش و اهمیت گرایش کارآفرینی را با تأکید بر نقش واسطه بازارگرایی بر عملکرد بانک ها مورد مطالعه قرار دهد.

## چارچوب نظری تحقیق

### گرایش کارآفرینی و ابعاد تشکیل دهنده آن

کارآفرینی می تواند بعنوان مشخصه مدیران و مالکان کسب و کارهای فردی تعریف شود که در آن کارآفرین با توسعه واکنش های نوآور به مصاف عدم اطمینان محیطی می رود. یکی از دیدگاه های مهمی که فرایند کارآفرینی را به استراتژی های سازمان پیوند می دهد، گرایش به کارآفرینی است<sup>۱</sup> [۲]. بر اساس این دیدگاه، هر سازمان می تواند در طیفی، از منفعل یا محافظه کار تا فعال یا کارآفرین قرار گیرد [۳]. زمانی که سازمان فعال است، در استراتژی های سازمانی اش، نوآوری، ابتکار عمل و پیشتازی و نیز ریسک پذیری را در نظر می گیرد و در مقایسه با سازمان های منفعل، تأکید بیشتری بر شناسایی، ارزیابی و بهره برداری از فرصت ها می کند. میلر<sup>۲</sup> (۱۹۸۳) معتقد است سازمان هایی که استراتژی گرایش به کارآفرینی دارند، دارای ویژگی هایی نظیر نوآوری در بازار و محصول، ریسک پذیری و ابتکار عمل می باشند که این امر، نقش اصلی را در کسب جایگاه استراتژیک سازمان در محیط رقابتی ایفاء می نماید [۲]. بطور کلی گرایش کارآفرینی یک مفهوم کلیدی در درک این است که آیا یک شرکت فعالیت های کارآفرینی را اتخاذ نموده یا خیر؟ [۴].

اکثر مطالعات دانشگاهی، گرایش کارآفرینانه را دارای طبیعتی مرکب می دانند و عناصر سه گانه کلیدی متمایز زیر را برای آن در نظر می گیرند: نوآوری، ریسک پذیری و پیشگامی.

نوآوری<sup>۳</sup> شامل علاقه به ایده ها، تجربیات جدید و فرایندهای خلاق است که ممکن است نتیجه آن توسعه و ایجاد محصول / خدمات جدید یا تکنولوژی های نو باشد. ریسک پذیری<sup>۴</sup> به حمایت از پروژه ها با وجود احتمال شکست اشاره دارد. پیشگامی<sup>۵</sup> نیز به معنای پیش قدم شدن برای مواجهه با رویدادهای احتمالی آینده و فائق آمدن بر فعالیت های رقابت. لومپ کین و دس<sup>۶</sup>، دو عنصر دیگر را نیز بعنوان عناصر گرایش کارآفرینی اضافه نمودند. اولی خودمختاری یا استقلال<sup>۷</sup> در پیاده سازی ایده های جدید یا اقدامات مخاطره آمیز و دیگری سلطه جویی رقابتی<sup>۸</sup> یا نگرش چالشی به رقابلی است که تلاش می کنند یا جایگاهشان را بهبود ببخشند یا به بازارهای جدید ورود کنند. بطور خلاصه، شرکت های کارآفرین، به توسعه پروژه های خلاق و نوآور از طریق پیش بینی فرصت ها در بازار و غلبه بر رقبا گرایش دارند. انتظارات این شرکت ها از اقداماتشان بالاست اما مخاطرات را نیز در نظر می گیرند؛ اما شرکت های غیرکارآفرین، به واکنش انفعالی، تطابق و دوری از مخاطره بر مبنای سیاست پیروی و متابعت از رقبا تمایل دارند. بعبارت دیگر، شرکت ها بدون گرایش کارآفرینانه می ایستند و تماشا می کنند. با این وجود، طبیعت چند بعدی گرایش کارآفرینی بعنوان یک موضوع قابل بحث باقی مانده است [۵]. در این مطالعه، این پنج شاخص در کنار یکدیگر برای اندازه گیری گرایش کارآفرینی استفاده می شوند.

1 .Entrepreneurial Orientation

2 .Miller

3 .Innovativeness

4 .Risk-taking

5 .Proactiveness

6 .Lumpkin& Dess

7 .Autonomy

8 .Competitive aggressiveness

## بازارگرایی و ابعاد تشکیل دهنده آن

بازارگرایی<sup>۱</sup> را می‌توان به عنوان مرحله‌ای از بالندگی سازمان، یا به عنوان سطحی که انعکاس دهنده بلوغ سازمانی است تعریف نمود. کاتلر<sup>۲</sup> به بازارگرایی به عنوان مرحله نهایی توسعه یک سازمان بازرگانی نگاه کرده است و معتقد است که گرایش بازار در امتداد توسعه گرایش‌های مختلف بازرگانی به‌وجود آمده است. بازارگرایی، با پذیرش مفهوم بازاریابی به‌عنوان یک فلسفه کسب و کار مطرح است. در این چشم انداز، بازارگرایی می‌تواند به‌عنوان فرهنگی سازمانی تعریف شود که شامل مجموعه‌ای از اعتقادات است که علایق مشتریان را به‌منظور توسعه سودآوری بلندمدت در اولویت نخست قرار می‌دهد. به‌طور متناوب، بازارگرایی می‌تواند به‌عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، فرآیندها و رفتارهای هدایت شده از طریق پیاده‌سازی بازاریابی تعریف شود. بنابراین، مفهوم سازی بازارگرایی می‌تواند هم از چشم انداز مدیریتی و هم از دیدگاه فرهنگی انجام پذیرد<sup>۳</sup> [۶]. نارور و اسلاتر (۱۹۹۰)<sup>۴</sup> بازارگرایی را از نظر ساختاری و مفهومی به سه جزء مشتری‌گرایی<sup>۵</sup>، رقیب‌گرایی<sup>۶</sup> و هماهنگی بین وظیفه‌ای<sup>۷</sup> تقسیم کرده‌اند [۷]. مشتری‌گرایی درک صحیح مشتریان هدف برای ایجاد ارزش برتر برای آنان بوده و نیاز است که شرکت‌ها زنجیره ارزش مشتریان را به درستی درک کنند. از آنجایی که مشتری‌مداری، اهرم مهمی برای موفقیت اقتصادی سازمان‌ها و شرکت‌ها قلمداد می‌شود، نقش مهمی را در قدرت رقابتی مؤسسات ایفاء نموده و به عنوان بعد اصلی بازارگرایی به حساب می‌آید. رقیب‌گرایی تلاشی است که شرکت‌ها نقاط قوت و ضعف رقبای بالفعل و بالقوه کلیدی خود را بدانند و از ظرفیت‌ها و استراتژی‌های بلندمدت آن‌ها آگاهی داشته باشند. شرکت‌های رقیب‌گرا پیوسته خودشان را در برابر رقبایشان ارزیابی می‌کنند و نقاط قوت و ضعف خودشان را می‌شناسند و از آن‌ها الگوسازی و تقلید می‌کنند. هماهنگی میان وظیفه‌ای نیز، بکارگیری هماهنگ منابع انسانی و سرمایه‌ای سازمان در ایجاد ارزش برتر برای مشتریان هدف است [۸]. این فرآیند را می‌توان به یک ارکستر سمفونی تشبیه کرد که نقش هر عضو را رهبر ارکستر به‌طور هم‌افزا تعیین و منسجم می‌کند. لازم به ذکر است که ایجاد ارزش برتر برای مشتریان در ارتباط تنگاتنگ با مشتری‌گرایی و رقیب‌گرایی است. با عنایت به ماهیت چند بعدی خلق ارزش برتر، وابستگی متقابل بازاریابی با سایر واحدها باید به‌طور نظام‌مند در راهبرد بازاریابی کسب و کار لحاظ گردد. حمایت و رهبری اثربخش به همراه مشوق‌های لازم به‌طور خودجوش سبب

تقویت هماهنگی بین وظیفه‌ای در یک سازمان بازارگرا خواهد شد. یک کسب و کار به منظور سودآوری بلندمدت باید به‌طور مستمر ارزش برتر برای مشتریان هدف خود ایجاد کند. این امر مستلزم مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هماهنگی بین وظیفه‌ای است [۹]. در این تحقیق، از این سه معیار برای سنجش بازارگرایی بهره‌گرفته خواهد شد.

### گرایش کارآفرینی بعنوان تعیین‌کننده بازارگرایی

رابطه میان کارآفرینی و بازارگرایی هم به صورت نظری و هم به صورت عملی در دو دهه گذشته مورد آزمون قرار گرفته است. مطابق با این تحقیقات، کارآفرینی و بازارگرایی مکمل یکدیگر می‌باشند. به طوری که کارآفرینی برای دستیابی به اهداف فعالیت‌های نوآورانه در بازار و رسیدن به موفقیت به بازارگرایی نیاز دارد. بعلاوه، بازارگرایی نیز برای پاسخگویی و نشان دادن واکنش سریع به فرصت‌های بازار نیازمند کارآفرینی است. موریس و همکاران<sup>۱۰</sup> با اشاره به تلفیق تفکر کارآفرینی و بازارگرایی، از آن‌ها با اصطلاح بازاریابی کارآفرینانه یاد می‌کنند. برخی نویسندگان نیز معتقدند که کارآفرینی مقدمه و مرجع بازارگرایی است. برای مثال، ماتسونو و همکاران<sup>۸</sup> از تأثیر عناصر کارآفرینی روی بازارگرایی حمایت نموده‌اند. محققان دیگر همچون ویراوردنا<sup>۹</sup> نیز این ادعا را به اثبات رسانده‌اند [۱]. از نگاه آنان، نوآوری نیازمند شرکت‌هایی است که به گردآوری و تحلیل اطلاعات از محیط می‌پردازند که به نوعی مشابه فعالیت‌های شرکت‌های بازارگرا می‌باشد. از طرف دیگر برآورد و محاسبه ریسک‌پذیری، به انجام اقدامات منطقی و مناسب در مواجهه با فرصت‌ها و تهدیدهای بازار کمک می‌کند، که این مورد نیز با بازارگرایی مرتبط است. در این ارتباط، جاوورسکی و کوهلی<sup>۱۰</sup> وجود رابطه منفی و معکوس میان ریسک‌گریزی و بازارگرایی را به اثبات رساندند. در انتها این‌که، پیش‌گامی شامل شناسایی فرصت‌های بازار و کسب منافع از آن‌ها پیش از رقابت است. این اقدام مستلزم بدست آوردن، انتشار و پاسخ به اطلاعات است که به‌طور خلاصه همان فعالیت‌های بازارگرایی محسوب می‌شود. این ادعا که کارآفرینی مقدم بر بازارگرایی است نیز مورد تأیید بسیاری از محققان قرار گرفته، به‌طوری که پیشنهاد می‌شود، پیگیری استراتژی بازاریابی زمانی مورد حمایت قرار می‌گیرد که مدیریت گرایش کارآفرینانه را بپذیرد [۵]. با توجه به تفسیرهای ارائه شده در خصوص بازارگرایی و گرایش کارآفرینی، فرضیه اول این تحقیق، با هدف اثبات تأثیرگذاری گرایش کارآفرینی بر بازارگرایی به‌قرار زیر ارائه می‌شود:

1. Market Orientation
2. Kotler
3. Narver and Slater
4. Customer Orientation
5. Competitor Orientation
6. Interfunctional Coordination

7. Morris., Schindehutte and Laforge (2002)
8. Matsuno., Mentzer and Ozsomer (2002)
9. Weerawardena
10. Jaworski and Kohli (1993)

## فرضیه اول: گرایش کارآفرینی اثری مثبت بر بازارگرایی بانک ها دارد.

### عملکرد کسب و کار

به اشتباه بسیاری بر این باورند که عملکرد عبارت است از سودآوری سازمان. واقعیت آن است که عملکرد شرکت بسته به نوع سازمان، تفکرات مدیریت، فلسفه‌ی وجودی و رسالت سازمان، شرایط محیطی و موارد بی شمار دیگری بررسی و اندازه گیری می‌شود. از این رو از شاخص‌ها و معیارهای متعددی بدین منظور بهره گرفته می‌شود. پژوهشگران در مطالعات مربوط به عملکرد بازرگانی مؤلفه‌های مختلفی را برای سنجش آن به کار برده اند [۱۰]، چرا که میان محققان در خصوص انتخاب معیار سنجش عملکرد توافقی وجود ندارد [۱۱]. بر این اساس عملکرد کسب و کار از سه جزء تشکیل شده است که عبارتند از عملکرد بازار، عملکرد مشتری و عملکرد مالی. در عملکرد مشتری بر وفاداری و رضایت مشتری و در عملکرد بازار بر مقدار فروش، رشد فروش و سهم بازار و در عملکرد مالی بر سود، حاشیه سود و ROI تأکید می‌شود. پژوهشگران بازاریابی از معیارهای فوق به طور مکرر استفاده کرده اند. پژوهش های متعدد هم نشاندهنده روایی و پایایی آن است [۱۲]. در این پژوهش نیز از سه معیار عملکرد بازار، عملکرد مشتری و عملکرد اقتصادی برای سنجش عملکرد بانک ها استفاده می‌شود.

### رابطه گرایش کارآفرینی و عملکرد

مفهوم گرایش کارآفرینی صرف نظر از نوع و اندازه اش حائز اهمیت بوده و بیش از صد تحقیق روی آن صورت پذیرفته است. نتایج این مطالعات، تأثیر گرایش کارآفرینی را در افزایش عملکرد، به طور گسترده به اثبات رسانده اند [۱۳]. در یک تحلیل چندگانه از ۵۱ مقاله در سال ۲۰۰۹، راج و همکاران<sup>۱</sup> نشان دادند که بطور معمول همبستگی مثبت نسبتاً بزرگی میان گرایش کارآفرینی با عملکرد شرکت ها با توجه به مقدار رشد و سودآوری وجود دارد [۱۴]. در مطالعه ای که در سال ۲۰۱۰ توسط فرانک و همکاران<sup>۲</sup> در صنعت الکترونیک استرالیا انجام شد، گرایش کارآفرینی با تأکید بر سه عنصر اصلی خود ( نوآوری، پیشگامی و ریسک پذیری) رابطه ای مثبت را با عملکرد کسب و کار به نمایش گذاشت. ارزیابی شرکت های کوچک و متوسط (SME)<sup>۳</sup> در شمال شرق چین نیز در سال ۲۰۱۲، نشان می دهد که گرایش کارآفرینی دارای اثری مثبت بر عملکرد تجاری آنان بوده است [۱۵]. این شواهد نشان می دهد که کارآفرین بودن سازمان به عملکرد بهتر منجر می شود (فاکس، ۲۰۰۵<sup>۴</sup>؛ هاگس و مورگان، ۲۰۰۷<sup>۵</sup>؛ رانیان و همکاران، ۲۰۰۸<sup>۶</sup>؛ اسلاتویسکی، ۲۰۱۰<sup>۷</sup>). این در حالی است که نتایج

برخی مطالعات تجربی حاکی از آن است که بین گرایش کارآفرینی و عملکرد ارتباطی ضعیف و حتی منفی وجود دارد (ماتسونو و همکاران، ۲۰۰۲؛ مورگان و استرانگ، ۲۰۰۳<sup>۸</sup>). علاوه بر این، هاگس و مورگان ادعا کرده اند که پژوهش های مربوط به کارآفرینی از تحلیل اهمیت ابعاد گرایش کارآفرینانه در تبیین عملکرد بازممانده است. با توجه به شرایط مؤسسات، ابعاد گرایش کارآفرینی ممکن است در یک بعد خاص از عملکرد به نتایج مطلوبی و در ابعاد دیگر به عملکرد نامطلوب منجر شود. در هر حال، ارتباط ابعاد گرایش کارآفرینی و عملکرد (مالی و غیر مالی)، در انواع مختلف سازمان ها و شرکت ها از جمله دانشگاه ها (فاکس، ۲۰۰۵)، شرکت های نوپا در مراکز رشد (هاگس و مورگان، ۲۰۰۷)، کسب و کارهای کوچک (رانیان و همکاران، ۲۰۰۸)، شرکت های تولیدی (اسلاتویسکی، ۲۰۱۰)، شرکت های تجاری (گودل و همکاران، ۲۰۱۰<sup>۹</sup>) و بانک ها (رضوی و دیگران، ۱۳۹۰) مورد تأیید قرار گرفته است [۱۶]. بر این اساس فرضیه دوم تحقیق ارائه می شود:

## فرضیه دوم: گرایش کارآفرینی اثری مثبت بر عملکرد بانک ها دارد.

### رابطه بازارگرایی و عملکرد

بازارگرایی بعنوان یکی از تئوری های مهم در بازاریابی شناخته شده و توجهات تئوریک و کاربردی بسیاری را به خود جلب نموده است. بازارگرایی دارای مزایای رقابتی بوده و می تواند یک شاخص مهم برای اندازه گیری عملکرد باشد. از اینرو، تحقیقات در خصوص اثرات و اهمیت بازارگرایی در دهه های گذشته افزایش یافته است [۱۷]. مطالعه بر روی رابطه بین بازارگرایی و عملکرد نیز یک زمینه تحقیقاتی مورد توجه می باشد. شواهد عینی در مورد رابطه بین بازار محوری و عملکرد نشان می دهد که این دو عامل به یکدیگر وابسته هستند. در سال ۲۰۱۲ در پژوهشی جیوتی و شارما<sup>۱۰</sup> از ارزیابی تأثیر بازارگرایی بر عملکرد در یکی از استان های هند پرداختند. داده های تحقیق از مدیران مدیریت ارشد، کارمندان و مشتریان نمایشگاه خودرو های مختلف جمع آوری شد. نتایج حاصل از مدل سازی معادله ساختاری نشان داد که رابطه معنی داری بین بازارگرایی و عملکرد کسب و کار وجود دارد. در این مطالعه، اثرات غیر مستقیم جهت گیری بازار بر عملکرد کسب و کار نیز از طریق رضایت کارکنان و رضایت مشتری آشکار گردید [۱۸]. در همین سال (۲۰۱۲)، چارلز و همکاران<sup>۱۱</sup> به بررسی اثرگذاری بازارگرایی بر عملکرد شرکت های تولیدی در کنیا پرداختند. تحلیل رگرسیون حاصل از اطلاعات جمع آوری شده ناشی از توزیع ۱۴۷ پرسشنامه میان مدیران شرکت های تولیدی ادعای فوق را تأیید نمود [۱۹]. در مطالعه ای دیگر (۲۰۱۲)، با هدف بررسی رابطه بین بازارگرایی و عملکرد کسب و کار، دانشگاه های خصوصی در کشور

8 .Morgan & Strong

9 .Goodale., Kuratko., Hornsby & Covin

10 .Jyoti and Sharma

11 .Charles., Joel & Cheruiyot

1 .Rauch., Wiklund., Lumpkin and Frese

2 .Frank., Kessler and Fink

3 .Medium-Sized Enterprises

4 .Fox

5 .Hughes & Morgan

6 .Runyan., Droge & Swinney

7 .Slotwinski

کار در مناطق اجتماعی و اقتصادی محروم در اتحادیه اروپا پرداختند. همه پرسشنامه ها با استفاده از داده های نظرسنجی از ۱۸۳ شرکت واقع در منطقه لئون کشور اسپانیا جمع آوری شد. نتایج تحلیل نشان داد که یک ارتباط قوی بین گرایش کارآفرینی و جهت گیری بازار وجود دارد. بعلاوه آشکار گردید که هر دو جهت گیری، یک رابطه قوی با عملکرد داشته، در حالیکه تأثیر همزمان آن ها روی عملکرد کمی تعدیل یافته و کاهش می یابد [۵]. برت و واینستاین<sup>۵</sup> نیز در پژوهشی رابطه ی میان بازارگرایی، انعطاف سازمانی و کارآفرینی شرکتی و تأثیر آن ها بر عملکرد را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج تحلیل های آماری اثبات نمود که همبستگی معناداری میان بازارگرایی، انعطاف سازمانی و کارآفرینی شرکتی و رابطه مستقیم و معناداری میان هر سه مؤلفه نام برده شده و عملکرد وجود دارد [۲۳]. در مقابل گرینلی<sup>۶</sup> و همین طور دی آمانتوپولوس و هارت<sup>۷</sup> نشان دادند که در زمینه های مختلف، گرایش کارآفرینی و بازارگرایی لزوماً تأثیر مثبتی بر عملکرد تجاری ندارند. بر اساس نظر تودورویویچ و ما<sup>۸</sup> همبستگی واقعی بین این دو مفهوم، برای موفقیت شرکت الزامی است. در حالی که طبق نظر ماتیر<sup>۹</sup> در سال ۲۰۰۲ بازارگرایی می تواند به صورت یک متغیر واسطه در رابطه عملکرد سازمان شرکت کند. بنابراین نیاز است که بررسی شود بازارگرایی تا چه حد بعنوان یک متغیر واسطه در رابطه بین گرایش کارآفرینی و عملکرد تجاری تأثیر می گذارد [۱۲].

بنابراین، سؤال مهم و اساسی تحقیق این است که : با وجود رابطه غیرمستقیم و رابطه مستقیم بین گرایش کارآفرینانه و بازارگرایی، نقش یا سهم هر یک از عوامل (یعنی گرایش کارآفرینانه و بازارگرایی، و همین طور گرایش کارآفرینانه با توجه به نقش واسطه ای بازارگرایی) در عملکرد کسب و کار چیست؟ برای پاسخ به سؤال اصلی تحقیق، با مرور ادبیات مختلف پیرامون روابط میان بازارگرایی و گرایش کارآفرینانه و عملکرد، مدل زیر در این زمینه طراحی و ارائه شد. این مدل از سه دسته متغیر اصلی تشکیل شده که عبارتند از:

- ۱) متغیر مستقل، گرایش کارآفرینانه (نوآوری، ریسک پذیری، استقلال، رقابت تهاجمی و پیشگامی)؛
- ۲) متغیر میانجی که بازارگرایی معرف آن است (مشتری گرایی، رقیب گرایی و هماهنگی بین وظیفه ای) و
- ۳) متغیر وابسته نیز عملکرد کسب و کار می باشد (عملکرد بازار، عملکرد مشتری و عملکرد اقتصادی).

بنگلادش مورد ارزیابی قرار گرفت. داده های این پژوهش، از اعضای هیأت علمی ۱۵ دانشگاه خصوصی در بنگلادش جمع آوری شد. تعداد ۳۱۴ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه ها پرسشنامه های طراحی شده را پاسخ گفتند. چهار معیار عملکرد ( رشد دانشجو، سهم بازار، تدریس و کیفیت خدمات و عملکرد کلی)، برای بررسی ارتباطشان با بازارگرایی مورد استفاده قرار گرفت. در نهایت، آزمون رگرسیون نشان داد که تمامی این چهار معیار عملکرد، از نظر آماری رابطه و اثری مثبت و معنی دار با بازارگرایی در دانشگاه های خصوصی بنگلادش دارد [۲۰]. لیو و همکاران<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۰ دریافتند که ۳۶ مقاله از ۳۸ مقاله ای که به آزمون رابطه بین جهت گیری بازار و عملکرد پرداخته، این رابطه را اثبات نموده است. آن ها نشان دادند که بازارگرایی به طرق مختلف به ویژه هنگامی که فرهنگ سازمان تغییر می یابد و یا خواسته های مشتریان متفاوت می گردد، عملکرد را تحت تأثیر قرار می دهد [۲۱]. سابرامانیان<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، در تحقیقی به بررسی رابطه بازارگرایی و عملکرد کسب و کار در صدو پنجاه و نه بیمارستان مراقبت های ویژه در آمریکا پرداخته است. در این تحقیق جهت سنجش بازارگرایی از مقیاس ساختار یافته MKTOR استفاده شده است و عملکرد کسب و کار با معیارهای رشد درآمد، بازگشت سرمایه و حاشیه سود مورد ارزیابی قرار گرفته است. پس از آزمون فرضیات، نتایج تحقیق نشان دهنده رابطه ای مثبت بین بازارگرایی و عملکرد کسب و کار در این بیمارستان ها بود [۲۲]. با توجه به مطالعات متعددی که این ارتباط را مورد تأیید قرار داده اند، فرضیه سوم تحقیق به قرار زیر ارائه می گردد:

### فرضیه سوم: بازارگرایی اثری مثبت بر عملکرد بانک ها دارد.

#### تأثیر گرایش کارآفرینی و بازارگرایی بر عملکرد و ارائه مدل مفهومی

تحقیقات مختلف نشان می دهد که گرایش کارآفرینی و بازارگرایی تأثیر مثبتی بر روی عملکرد تجاری داشته و همکاری بین آن ها عملکرد و کارایی شرکت را تعیین می نماید. ایدار و محمود<sup>۳</sup> در سال ۲۰۱۱، به بررسی نقش میانجی بازارگرایی در رابطه میان گرایش کارآفرینی و عملکرد در کسب و کارهای کوچک و متوسط در مالزی پرداختند. برای گردآوری داده های لازم جهت تحلیل معادلات ساختاری، ۳۵۶ پرسشنامه جمع آوری و مورد تحلیل قرار گرفت. یافته ها نشان داد که رابطه معنی داری بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد و همچنین بین بازارگرایی و عملکرد وجود دارد، در حالی که نقش میانجیگر گرایش بازار در رابطه بین گرایش کارآفرینی و عملکرد نیز آشکار شد [۱۲]. گونزالز و همکاران<sup>۴</sup> در سال ۲۰۰۹ به بررسی ارتباط میان گرایش کارآفرینی، بازارگرایی و عملکرد کسب و

5 .Barret & Weinstein

6 .Greenley

7 .Diamantopoulos and Hart

8 .Todorovic and Ma

9 .Matear

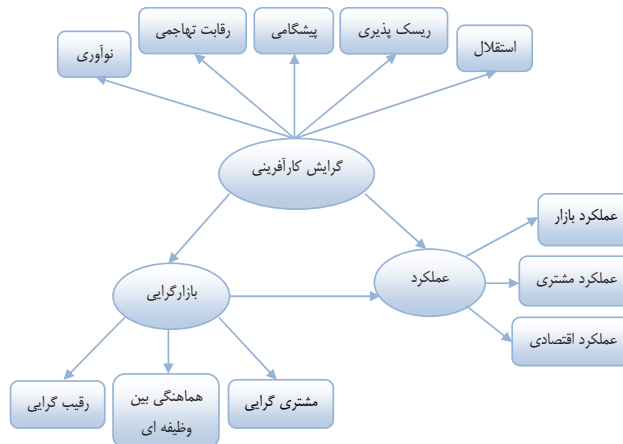
1 .Lio., Chang.,Wu and Katrichis

2 .Subramanian

3 .Idar and Mahmood

4 .Gonzalez-Benito, .Gonza lez-Benito and Gallego

شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق.



### روش‌شناسی تحقیق

از آنجایی که هدف تحقیق، تعیین روابط علی میان متغیرهای گرایش کارآفرینانه، بازارگرایی و عملکرد می باشد، این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی - همبستگی و بطور مشخص مبتنی بر روش‌شناسی الگویابی معادلات ساختاری است. مبانی نظری و پیشینه تحقیق با استفاده از منابع کتابخانه‌ای، پایگاه‌های اطلاع‌رسانی و مراجعه به متخصصان و خبرگان تدوین شده است. جامعه آماری تحقیق حدود ۶۰۰ نفر، شامل مدیران عالی، میانی و عملیاتی (رؤسای شعب) از هفت بانک دولتی و چهار بانک خصوصی استان گیلان می باشد. از آنجا که تعداد مدیران بانک‌ها محدود و در حدود ۶۰۰ نفر می باشد لذا با استفاده از جدول مورگان، تعداد نمونه‌ها ۲۳۴ نفر تعیین و پرسشنامه پژوهش (بازارگردآوری داده‌ها) به صورت تصادفی میان آنان توزیع و دریافت شد. پرسشنامه‌ها به شرح جدول زیر توزیع شده است:

جدول ۱: نحوه توزیع پرسشنامه‌ها در بین بانک‌ها.

ردیف	نام بانک	تعداد نمونه
۱	بانک سپه	۲۱
۲	بانک ملت	۳۳
۳	بانک صادرات	۲۸
۴	بانک تجارت	۳۶
۵	بانک ملی	۲۵
۶	بانک مسکن	۲۷
۷	بانک کشاورزی	۲۲
۸	بانک رفاه کارگران	۲۶
۹	بانک پارسیان	۸
۱۰	بانک پاسارگاد	۴
۱۱	بانک اقتصاد نوین	۴

در این پرسشنامه که مشتمل بر ۳۷ سؤال می باشد؛ برای اندازه‌گیری بازارگرایی از پرسشنامه نارور و اسلاتر با ۱۱ سؤال، برای اندازه‌گیری گرایش کارآفرینی از پرسشنامه هاگس و مورگان با ۱۵ سؤال و برای اندازه‌گیری عملکرد بانک از پرسشنامه کاماررو<sup>۱</sup> و هاگس و مورگان با ۱۱ سؤال استفاده شده است. مقیاس اندازه‌گیری مؤلفه‌های پرسشنامه مذکور، مقیاس لیکرت<sup>۲</sup> می باشد (از

1 .Camarero

2 .Likert

خیلی مخالفم تا خیلی موافقم). اعتبار این پرسشنامه را کارشناسان و مدیران بانک ها و اساتید دانشگاه بررسی کردند و در نهایت اعتبار پرسشنامه تأیید شد. همچنین جهت محاسبه پایایی پرسشنامه طراحی شده از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. به منظور محاسبه پایایی پرسشنامه، قبل از توزیع نهایی آن ۴۰ عدد پرسشنامه میان نمونه های آماری توزیع شد که در نهایت به کمک نرم افزار SPSS مقدار آلفای کرونباخ کل پرسشنامه ۰/۷۳ محاسبه گردید. نتایج ضریب پایایی محاسبه شده برای هر یک از ابعاد تحقیق نشان می دهد که پرسشنامه فوق از اعتبار کافی برخوردار است.

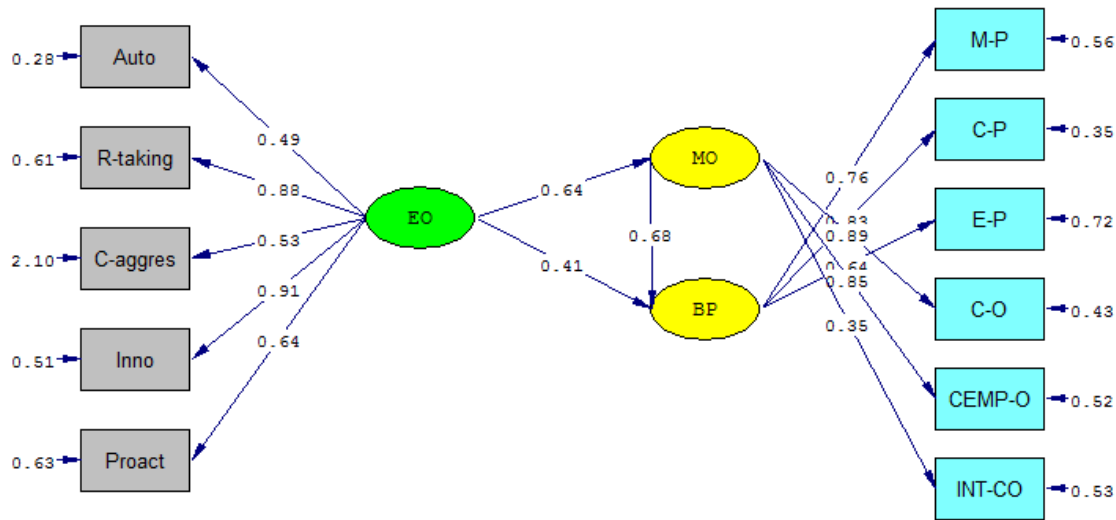
### جدول ۲: پایایی ابزار تحقیق

متغیرها	استقلال	ریسک پذیری	پیشگامی	رقابت تهاجمی	نوآوری	مشتری گرایی	همه‌پندگی	رقیب گرایی	عملکرد بازار	عملکرد مشتری	عملکرد اقتصادی
تعداد سؤال	۳	۳	۳	۳	۳	۴	۳	۴	۴	۳	۴
آلفای کرونباخ	۰/۶۶	۰/۷۳	۰/۸۵	۰/۷۲	۰/۶۱	۰/۸۸	۰/۷۹	۰/۵۵	۰/۸۳	۰/۶۸	۰/۷۷

### تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها

در این پژوهش، تحلیل های آماری با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، روش تحلیل مسیر و با نرم افزار لیزرل انجام گرفته است. لیزرل شامل دو الگوی اندازه گیری و الگوی ساختاری است. الگوی اندازه گیری (تحلیل عاملی تأییدی) مشخص می کند که چگونه متغیرهای نهان بر حسب متغیرهای قابل مشاهده، سنجش می شود و اعتبار و روایی آن ها به چه میزان می باشد. از طرف دیگر، الگوی ساختاری (تحلیل مسیر)، روابط علی (تأثیر) بین متغیرهای نهان را در چارچوب مفهومی تحقیق مشخص می کند. زمانی یک الگو از برازش مناسب برخوردار خواهد بود که از RMR و RMSEA پایینی برخوردار بوده و نیز شاخص های CFI, NNFI, GFI AGFI، آن از ۹۰ درصد بیش تر باشد. چنانچه مقادیر بحرانی ضرایب مسیر از عدد ۲ بزرگ تر و از عدد ۲- کوچک تر باشد، رابطه ی موجود در الگوی تحقیق، معنادار خواهد بود. بررسی نتایج آزمون برازش مدل مفهومی نشان داد که الگوی پژوهش از وضعیت مناسبی برخوردار می باشد. همچنین نتایج تحلیل عاملی تأییدی معادلات اندازه گیری شده مربوط به سازه های تحقیق و شاخص های به دست آمده (RMSEA=۰/۰۳۳ و P-value=۰/۰۷۹ و CFI=۰/۹۸ و NFI=۰/۹۶ و GFI=۰/۹۵) نشان دهنده برازش مطلوب مدل اندازه گیری می باشد. به دیگر سخن تمامی ابعاد، مؤلفه ها و شاخص هایی که برای سازه های گرایش کارآفرینی، بازارگرایی و عملکرد تعریف شدند مناسب هستند و به لحاظ تجربی می توانند متغیرهای مذکور را تبیین و اندازه گیری نمایند. در مورد گرایش کارآفرینی، متغیر آشکار نوآوری (۰/۹۱)، بیشترین نقش را در اندازه گیری آن ایفاء می کند. در مورد بازارگرایی، متغیر آشکار مشتری گرایی با بار عاملی (۰/۸۳) و در مورد عملکرد کسب و کار بیشترین نقش را عملکرد مشتری با بار عاملی ۰/۸۹ ایفاء می نماید. این محاسبات در شکل ۲ ترسیم شده است.

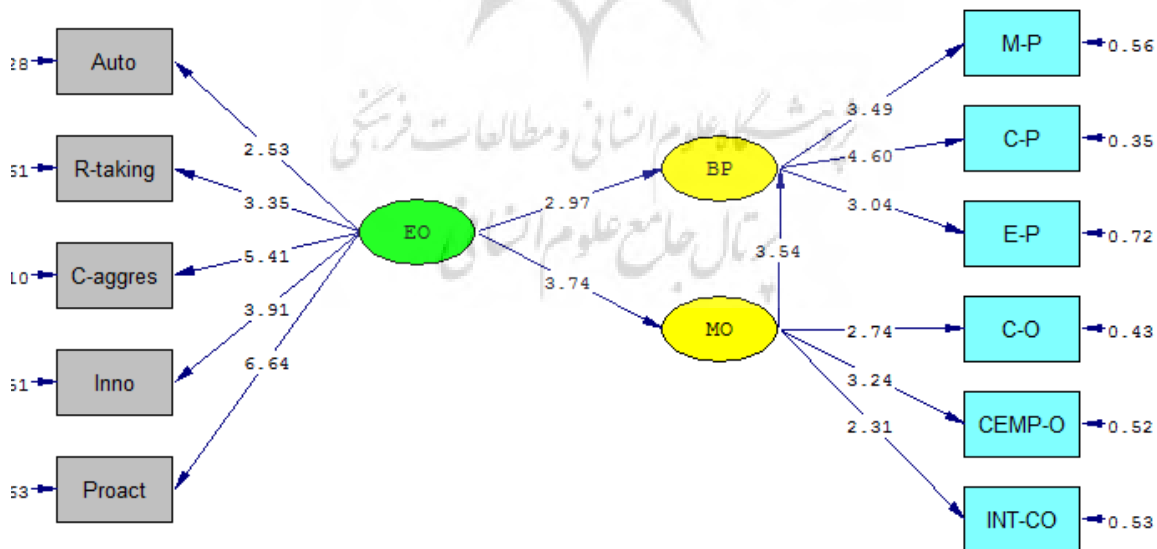
شکل ۳: تخمین استاندارد مدل (مدل اصلی تحقیق)



Chi-Square=89.65, df=52, P-value=0.079, RMSEA=0.033

به منظور نشان دادن معناداری هر کدام از پارامترهای مدل از آماره T استفاده می شود. این آماره از نسبت ضریب هر پارامتر به خطای انحراف معیار آن پارامتر بدست می آید. که می بایستی قدر مطلق آن از ۲ بزرگتر باشد تا این تخمین ها از لحاظ آماری معنادار شود. با توجه به خروجی لیزرل میزان قدر مطلق t محاسبه شده در کلیه متغیرها بزرگتر از ۲ می باشد بنابراین کلیه تخمین های ارائه شده از لحاظ آماری معنادار می باشند. به عبارت دیگر، تمامی بارهای عاملی مرتبط با سازه عوامل سازمانی و گرایش به کارآفرینی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می باشند.

شکل ۴: ضرایب معناداری مدل.



Chi-Square=89.65, df=52, P-value=0.079, RMSEA=0.033



مشتریان را شناسایی و بر این اساس در محصول و فرآیند خود نوآوری ایجاد کند. بنابراین، گرایش کارآفرینانه با نگاه بازارمحور می تواند پویاتر و تأثیرگذارتر عمل کند. این مطالعه نیز شواهدی تجربی در مورد وجود رابطه میان گرایش کارآفرینی، بازارگرایی و عملکرد ارائه کرد. به دلیل این که پذیرش کارآفرینی و بازارگرایی بعنوان بخشی از فرهنگ سازمانی مستلزم تلاش های بسیار است، از اینرو درک ارتباط این جهت گیری ها بمنظور پیاده سازی و کاربردشان برای عملکرد ضروری است. تحلیل های ما روی وجود ارتباط میان کارآفرینی و بازارگرایی تمرکز نمود. هر دو جهت گیری سطوح مشارکت را با یکدیگر سهیم کرده و در این بین، بازارگرایی پیاده سازی کارآفرینی را تسهیل کرد. هرکدام از این جهت گیری ها می تواند بصورت جداگانه در نظر گرفته شود که البته نتایج تحلیل ما پیشنهاد می کند که هر دو جهت گیری در کنار یکدیگر به کار گرفته شوند.

با توجه به نتایج این تحقیق، پیشنهادات زیر به منظور بهبود عملکرد بانک ها، به قرار زیر ارائه می شود:

- بانک ها باید سعی کنند ساختارهای غیر رسمی و نامتمرکز را جایگزین ساختارهای سنتی نمایند تا بتوانند گرایش به کارآفرینی را افزایش دهند و در نتیجه بتوانند پاسخگویی سریع و مناسب به نیازهای مشتریان داشته باشند. لذا پیشنهاد می شود برای تقویت گرایش به کارآفرینی در بانک ها، قوانین و مقررات کم شود و موانع ارتباطات و تبادل اطلاعات به حداقل برسد و با به کارگیری ساختارهای ارگانیک و پویا، آزادی عمل بیشتری به متخصصان و افراد حرفه ای داده شود.

- به دلیل اهمیت نوآوری و ابتکار عمل در استفاده از فرصت ها و غلبه بر چالش های رقبا، ریسک پذیری مدیران بانک ها باید افزایش یابد تا بتواند پاسخگوی نیازهای متغیر و متنوع مشتریان باشند و از فرصت های محیطی به نحو مناسب بهره برداری نمایند.

- تعارض، عاملی بازدارنده در مسیر توسعه گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی کشور است که برای رفع آن، کارکنان را باید به بحث در خصوص مسائل کاری تشویق کرد تا نظراتشان را به نحو مناسب به یکدیگر منتقل نمایند، اهداف و منافع واحدهای کاری با یکدیگر و نیز با اهداف کلی سازمان همسو شود و فضای باز گفتگو در همه حال وجود داشته باشد. این امر می تواند گرایش به کارآفرینی در بانک ها را تسهیل نماید. همچنین به کارگیری مکانیزم های رسمی و غیررسمی برای حل تعارض و ارتقاء سطح ارتباطات، اعتماد، همکاری و هماهنگی ها نقش مهمی در افزایش گرایش به کارآفرینی دارد.

- به بانک ها پیشنهاد می شود، رویه های مناسبی را برای مدیریت منابع انسانی بکار بگیرند و در راستای جهت گیری مناسب و بهتر در بازار و به تبع آن بهبود عملکرد، از فناوری های پیشرفته استفاده نموده و با بهره گیری از این فناوری ها خدمات نوین و متمایزی ارائه نمایند.

- بر طرف کردن ضعف های مربوط به رقیب گرایی در حوزه فرهنگ

در فرضیه اول ادعا شده بود گرایش کارآفرینی اثری مثبت بر بازارگرایی بانک ها دارد. نتایج نشان می دهد که ضریب اثرگذاری مستقیم گرایش کارآفرینی بر بازارگرایی برابر با ۰/۶۴ بوده و چون مقدار ضریب معنی داری این رابطه برابر با ۳/۷۴ و بزرگتر از ۲ می باشد بنابراین می توان نتیجه گرفت گرایش کارآفرینی بر بازارگرایی بطور مستقیم اثرگذار بوده و می تواند منجر به افزایش آن در بانک شود. بنابراین، فرضیه اول این مطالعه تأیید می شود. فرضیه دوم نیز تأثیر مثبت گرایش کارآفرینی بر عملکرد بانک ها را بیان می نمود. ضریب  $\beta$  محاسبه شده برابر ۰/۴۱ و آماره محاسبه شده مربوط به این فرضیه برابر ۲/۹۷ و بیشتر از ۲ می باشد. بنابراین گرایش کارآفرینی اثری مثبت و مستقیم بر عملکرد بانک ها دارد. از سوی دیگر تأثیر غیرمستقیم گرایش کارآفرینی بر عملکرد با در نظر گرفتن نقش میانجی و واسطه ای بازارگرایی در این رابطه برابر با  $0.43 = 0.64 \times 0.68$  می باشد که نشان می دهد کارآفرینی به واسطه بازارگرایی نیز می تواند بر عملکرد اثرگذار باشد. از سوی دیگر مقدار بدست آمده بیشتر از اثر مستقیم گرایش کارآفرینی بر عملکرد می باشد بنابراین بازارگرایی می تواند تأثیر گرایش کارآفرینی بر عملکرد را تقویت کند. فرضیه سوم نیز تأثیر مثبت بازارگرایی را بر عملکرد بانک ها مورد آزمون قرار می داد. ضریب  $\beta = 0.68$  محاسبه شده که نشان از تأثیر بازارگرایی بر عملکرد داشته و مقدار آماره  $T = 3.54$  نیز معناداری رابطه و فرضیه ارائه شده را تأیید نمود.

### نتیجه گیری و پیشنهادات

در دنیای در حال تحول امروز، با توجه به افزایش عدم اطمینان محیطی، تغییرات مداوم و چالش های زیاد، یکی از راهکارهای مؤثر برای این که سازمان ها بتوانند خود را با تحولات سریع انطباق دهند و به شکل پویا و زنده به حیات خود ادامه دهند، گرایش به کارآفرینی و تبدیل شدن به سازمانی کارآفرین است. بسیاری از سازمان ها به اهمیت و لزوم کارآفرینی در سازمان و گرایش کارآفرینانه پی برده اند. در واقع این گونه تغییر در استراتژی، در پاسخ به نیازی است که در نتیجه تحولات و تهدیدات گسترده بوجود آمده است. بنابراین جامعه و سازمانی می تواند در مسیر توسعه، حرکتی رو به جلو و با شتاب داشته باشد که بتواند از فرصت های پیشرو بموقع و به درستی استفاده نماید. در مؤسساتی همچون بانک که روابطی متقابل و متعدد با مشتریان و بازارهای مالی و غیرمالی دارند، مقوله بازارگرایی می تواند به منظور بهبود عملکرد این مؤسسات، کمک کننده و اثرگذار باشد. بازارگرایی از طریق پاسخگویی به نیازهای بیان شده مشتریان به صورت مستقیم می تواند منجر به نوآوری در محصول و فرآیند شود که خود یک بعد بسیار مهم در گرایش کارآفرینانه است. از سوی دیگر بازارگرایی به صورت غیر مستقیم و از طریق رفتارهای مبتنی بر ریسک پذیری، نوآوری، پیش فعالی (پیشگامی)، استقلال گرایی و رقابت تهاجمی می تواند نیازها و خواسته های پنهان و بیان نشده

بازارگرایی، از طریق همگام ساختن ارائه خدمات بانکی با تکنولوژی روز، سرعت در معرفی خدمات جدید، معرفی خدمات بانکی قابل اعتماد، ایجاد تصویر متمایز از آن و بهبود خدمات فعلی نسبت به رقبای با هدف پیشگامی در بازار خدمات بانکی. - استفاده از تحقیقات بازاریابی در جهت شناخت نیازها و خواسته های مشتریان بالقوه، نقاط قوت و ضعف رقبای در بخش های جدید بازار و بهینه سازی فعالیت های خدمت رسانی بمنظور توسعه رقابت تهاجمی و ورود به بازارها جدید.

#### منابع

- Joo Ma, Yoon; Jae Kim, Min; Seok Heo, Jun; Joo Jang, Lee (2012), The Effects Entrepreneurship and Market Orientation on Social Performance of Social Enterprise, International Conference on Economics Marketing and Management, IPEDR Vol.28, IACSIT Press, Singapore, p 61.
- عباس زاده، حسن و درویش، حسن و الوانی، سید مهدی و صالحی صدقیانی، جمشید (۱۳۹۰)، الگوی استراتژی گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی ایران، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۷، صص ۹۹-۱۱۶.
- Lumpkin, G. T., Dess, G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: the moderating role of environment. *Journal of Business Venturing*, (16), pp 429-431.
- Franco, Mário and Haase, Heiko (2013), Firm Resources and Entrepreneurial Orientation as Determinants for Collaborative Entrepreneurship, *Journal of Management Decision*, Volume:51, Issue:3, p 4.
- Benito, Óscar González; Benito, Javier González; Muñoz-Gallego, Pablo (2009), Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success, *European Journal of Marketing*, Vol. 43, No. 3/4, pp.500-522.
- Lafferty, B.A. and Hult, G.T.M. (2001), "A synthesis of contemporary market orientation perspectives", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, Nos 1/2, pp. 92-109.
- Méndez, Rojas and Rod, Michel (2013), Chilean Wine Producer Market Orientation: Comparing MKTOR versus MARKOR, *International Journal of Wine Business Research*, Volume:25, Issue:1, p4.
- Hughes, M. and Morgan, R. E. (2008), "Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth," *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 (5), 651-661.
- آقازاده، هاشم و مهرنوش، مینا (۱۳۸۹)، مقیاس بومی بازارگرایی بانک های تجاری ایران، چشم انداز مدیریت بازرگانی، ۳۵ (۲): صص ۱۲۱-۱۰.
- کفایش پور، آذر و نجفی سیاهرودی، مهدی (۱۳۸۸)، تأثیر تحقیقات بازاریابی بر عملکرد از طریق فرهنگ بازارگرایی در آژانس های مسافرتی شهرستان مشهد، پژوهش نامه مدیریت تحول؛ سال اول، شماره ۲، صص ۱۱۸.
- رضایی دولت آبادی، حسین و خائف الهی، احمد علی (۱۳۸۵)، مدلی برای تعیین میزان تأثیر بازارگرایی بر عملکرد کسب و کار با توجه به قابلیت های بازاریابی در صنایع شیمیایی، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۰، شماره ۱، صص ۱۴۳.
- Idar, Raduwan and Mahmood, Rosli (2011), Marketing orientation as mediator to entrepreneurial orientation and performance relationship: evidence from Malaysian SMEs, The 8th SMEs in a Global Economy Conference, "Rising to the Global Challenge: Entrepreneurship and SMEs development in Asia", p 227.
- Dada, Olufunmilola and Watson, Anna (2013), Entrepreneurial Orientation and the Franchise System: Organizational Antecedents and Performance Outcomes, *European Journal of Marketing*, Volume: 47, Issue: 5/6, p1.
- Terry Mousa, Fariss and Wales, William (2012), Founder effectiveness in leveraging entrepreneurial Orientation, *Management Decision*, Vol. 50, No.2, p 308.
- Zhang, Yanlong and Zhang, Xiu'e (2012), The effect of entrepreneurial orientation on business performance A role of network capabilities in China, *Journal of Chinese Entrepreneurship*, Vol. 4, No. 2, p132.
- رضوی، مصطفی و زالی، محمدرضا و رشیدی، محمود و دیداری، جاوید (۱۳۹۰)، نقش گرایش کارآفرینانه در عملکرد سازمانی، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال سوم، شماره ۵، صص ۱۰۰-۱۰۱.
- Oyeniya, Omotayo (2013), Organizational commitment and market orientation of Nigerian non-oil exporting companies, *African Journal of Economic and Management Studies*, Volume: 4, Issue: 1, p1.
- Jyoti, Jeevan and Sharma, Jyoti (2012), Impact of Market Orientation on Business Performance: Role of Employee Satisfaction and Customer Satisfaction, SAGE Publications, 16 (4), pp 297-313.
- Charles, Lagat, Joel, Chepkwony, Cheruiyot Samwel, Kotut (2012), Market Orientation and Firm Performance in the Manufacturing Sector in Kenya, *European Journal of Business and Management*, Vol 4, No.10, pp20-27.
- Zebal, Mostaque Ahmed and Goodwin, David R (2012), Market orientation and performance in private universities, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.30, No.3, pp. 339-357.
- Lio, S., Chang, W., Wu, C., and Katrichis, J. M. (2011), "A survey of market orientation research (1995-2008)", *Journal of Industrial Marketing*, No.4, pp.4.
- Subramanian, Ram, Kumar, Kamalesh and Strandholm, Karen (2010), The role organization competencies in the market orientation -performance relationship, *International Journal of Commerce and Management*, Vol.19, No.1, pp.7-26.
- Barret, H. & Weinstein, A. (1998). The Effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship: Theory and Practice, Fall, pp.57-70.