

بررسی و تحلیل تاثیر گرایش به بازار بر عملکرد بانک های بغداد با نقش تعدیلگر فرهنگ ملی

دکتر یعقوب مهارتی، کاظم الکمالی، یاسین المذخوری

استادیار دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد
دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه فردوسی مشهد
دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه فردوسی مشهد

Email: maharati@um.ac.ir

چکیده:

سازمان ها در دنیای پرتلاطم تغییرات سریع کسب و کار امروز چاره ای جز یادگیری مداوم و حساسیت نسبت به تمامی عوامل کلیدی در محیط درون و بیرون سازمان خود و شناسایی، پاسخگویی و اقدام سریع و به موقع در خصوص فرصت ها و تهدیدات محیطی ندارند، چرا که آنها می دانند که بی توجهی به دنیای رقابت فزاینده ی جهانی نتیجه ای جز از دست دادن فرصت های کسب و کار در پی نخواهد داشت (سعیدی، ۱۳۸۹). بنابراین، این پژوهش به بررسی تاثیر گرایش به بازار بر عملکرد بانک های بغداد با نقش تعدیلگر فرهنگ ملی می پردازد. پژوهش حاضر، از نظر هدف، کاربردی و از حیث جمع آوری داده ها از نوع توصیفی پیمایشی است. داده های تحقیق از طریق پرسشنامه جمع آوری شده است. جامعه ی مورد مطالعه شامل دو بانک دولتی شهر بغداد (الرافدین و الرشید) می باشد که ۱۲۴ شعبه است. در این پژوهش برای تعیین حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان اندازه ی ۹۲ شعبه در نظر گرفته شد. با توجه به پیش بینی عدم بازگشت تعدادی از پرسش نامه ها، ۱۰۰ پرسش نامه به طور تصادفی بین کارکنان توزیع، و از این تعداد، ۹۸ پرسش نامه برگشت داده شد. در نهایت، ۹۸ پرسش نامه ی واجد شرایط در فرآیند تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. روایی محتوایی از طریق نظر خبرگان و روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی مورد بررسی قرار گرفت. ضریب آلفای کرونباخ بزرگتر از ۰/۷ برای سازه های مختلف پرسشنامه، پایایی آن را مورد تایید قرار داد. برای آزمون فرضیه ها از تکنیک معادلات ساختاری و از نرم افزارهای PLS و SPSS v.19 استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از این بود که گرایش به بازار بر عملکرد بانک های دولتی شهر بغداد اثر مثبت و معنادار دارد. همچنین نقش تعدیلگر اجتناب از عدم اطمینان در رابطه بین گرایش به بازار و عملکرد مورد تأیید قرار گرفت.

واژگان کلیدی: گرایش به بازار، عملکرد، اجتناب از عدم اطمینان، گرایش به بازار از دیدگاه فرهنگی، مشتری گرایی

۱- مقدمه

در عرصه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، قانونی و فناوری، تغییرات مستمر و سریعی رخ می دهد که به تبع خود سازمان ها و عملکرد آن ها را در سراسر جهان تحت تاثیر خود قرار می دهد (طاهری، ۲۰۱۳). با نگاهی به عملکرد مدیران شرکت های خدماتی مختلف و پیاده سازی برنامه ها و ارائه طرح ها و خدمات متنوع و نوین، تلاش برای بهبود وضعیت موجود آن ها محرز می گردد. چرا که امروزه تمامی شرکت های خدماتی متوسط و بزرگ دچار رقابت شدیدی شده اند و در حال حاضر مشتریان ن گزینه های مختلفی برای انتخاب کالاها و خدمات مورد نیازشان دارند و لذا شرکت ها تلاش می کند تا هر یک سهم بیشتری از این بازار را به دست آورند. همان طور که می دانیم موفقیت شرکت های خدماتی امروزی در گرو شناخت هر چه بیشتر از مشتریان، رقبا و سایر عوامل تاثیر گذار بر بازار است. نیازها و خواسته های مشتریان همواره در حال تغییر هستند و تنها در صورت شناخت این تغییرات

است که سازمان می تواند موفق شود، از طرفی رقبا نیز به دنبال جذب مشتریان برای خود هستند و در این راه از هیچ کوششی دریغ نخواهند کرد. در این میان رمز موفقیت سازمان های برتر را می توان در گرایش به بازار و کارآفرینی جستجو کرد، یعنی سازمان هایی که به مشتریان و رقبا خود توجه بیشتری داشته و سعی در افزایش کیفیت خدمات و محصولات داشته باشند. همچنین داشتن چنین رویکرد و طرز تفکری در کارکنان سازمان موجب می شود که کارکنان سازمان در جستجوی فرصت هایی جدید در بازار بوده و به دنبال جلب رضایت مشتری از طریق تامین نیازهای مشتریان باشند (حسینی، ۱۳۹۳).

از روش هایی که شرکت ها برای موفقیت و بهبود وضعیت فعلی می توانند از آن استفاده نمایند، تاکید بر گرایش به بازار باشد. در سازمان هایی که از فلسفه کاری گرایش به بازار پیروی می کنند مدیران بازاریابی و دیگر بخش های عملیاتی در فرایند تصمیم گیری خود از اطلاعات مربوط به مشتری و رقیب کمال استفاده را می برند. سازمان هایی که گرایش به بازار دارند، به دلیل تمرکز مستمر کارکنان تمامی بخش ها و سطوح بر نیازهای مشتری و شرایط رقابتی موجود در محیط بازار و به دلیل روحیه نوآورانه و پیشگامانه ای که دارند از سایر سازمان ها متمایز و مشخص می گردند. این دسته از سازمان ها آماده اند و می توانند به سرعت خدمات و برنامه های کاری خود را تغییر دهند و تعدیل کنند تا بتوانند با تغییرات در آن محیط هماهنگ و همراه گردند. چنین سازمان هایی قبل از طراحی و ارائه محصولات و خدمات خود توجه خاص به تحقیقات و نظر سنجی های به عمل آمده از مشتریان دارند (دوواری و همکاران، ۲۰۰۷). اقدامات مدیریتی نظیر گرایش به بازار باید همسو با خواسته های فرهنگی باشد تا نتایج و پیامدهای مطلوب سازمانی افزایش یابد. به عبارت دیگر، تفاوت های فرهنگی ممکن است تاثیر اقدامات مدیریتی نظیر گرایش به بازار را کاهش یا افزایش دهد که این امر نیز پیامدها و نتایج سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد. اما آن چه در بانک های دولتی عراق دیده می شود این است که مدیران شان به نوعی تفکر سنتی داشته و با این نوع گرایش چندان آشنا نیستند و در تکنیک های بازاریابی دچار نوعی ناکارآمدی بوده، به همین دلیل قادر به بهبود وضع موجود نیستند و نمی توانند متمایز از یکدیگر رفتار کنند و مزیت رقابتی ایجاد کنند. این تحقیق به دنبال معرفی این گرایش و بیان تاثیر آن ها بر عملکرد مدیران آن ها می باشد و اینکه چگونه ابعاد فرهنگی رابطه ی بین گرایش به بازار با عملکرد مدیران بانک های بغداد را تعدیل می کند.

۲- مبانی نظری

۱-۲- **گرایش به بازار:** درجه ای است که یک سازمان نیازهای مشتریان را درک کرده و این اطلاعات را در کل سازمان به ابزاری برای پیش بینی آینده و برآورده ساختن نیازهای مشتری تبدیل می سازد. بنابراین سازمان ها قادر خواهند بود ارزش بیشتری به مشتریان ارائه دهند (هیوسمن، ۲۰۱۰). سازمان بازار گرا قادر به شناسایی بهتر نیازها و خواسته های بازار هدف است و در نتیجه در مقایسه با رقبا کارایی و اثر بخشی بیشتری به رضایت مشتریان دست می یابد. به این ترتیب سازمانی که بازار گراست نسبت به سازمان هایی که کمتر به فعالیت های بازار گرای می پردازند از قابلیت بیشتری در دستیابی به اهداف سازمان نظیر سهم بازار و سود بیشتر برخوردار است (تسیوس، ۲۰۱۰).

دو دسته مطالعه در مورد گرایش به بازار وجود دارد که مبنای بسیاری از تحقیقات پیرامون بازار گرای می باشد. این مطالعات توسط اسلاتر و نارور^۱ از دیدگاه فرهنگی به این موضوع می نگرند و سه مولفه اساسی مشتری گرایی^۲، رقیب گرایی^۳ و هماهنگی میان وظیفه ای^۴ را برای آن معرفی می کنند. این در حالی است که کوهلی و جاروسکی^۵ دیدگاهی رفتاری نسبت به بازار گرای دارند و مولفه هایی که آنها برای گرایش به بازار در نظر می گیرند شامل تولید اطلاعات^۶، انتشار اطلاعات^۷ و پاسخ دهی به اطلاعات جمع آوری شده^۸ می باشد. (در این قسمت اجزا گرایش به بازار از دیدگاه فرهنگی بررسی گردد) که در این پژوهش جهت بررسی گرایش به بازار از دیدگاه فرهنگی استفاده می گردد.

۲-۱-۱- اجزا گرایش به بازار از دیدگاه فرهنگی:

¹ Slater & Narver

² Customer Orientation

³ Competitor Orientation

⁴ Intra - Functional Coordinate

⁵ Kohli & Jaworski

⁶ Intelligence Generation

⁷ Intelligence Dissemination

⁸ Responsiveness to The Generated and Disseminated Intelligence

اولین کنفرانس بین المللی یافته های نوین علوم و تکنولوژی



مشتری گرای به عنوان اولین عنصر گرایش به بازار از دیدگاه فرهنگی در مفهوم سازی نارور و اسلاتر¹ (۱۹۹۰) به درک کافی سازمان از خریداران مورد هدفش در جهت توانمندی در خلق ارزش بالاتر برای آنها بصورت مداوم بر می گردد. آنها معتقدند که مشتری محوری قلب بازارمحوری است و خلق ارزش بیشتر برای مشتریان مستلزم درک مستمر زنجیره ارزش خریدار می باشد. آنها همچنین بیان می کنند که در یک کسب و کار بازارمحور کارکنان وقت قابل ملاحظه ای را با مشتریان صرف می کنند. از سوی دیگر گرایش به مشتری به خلق محصولاتی که مورد توجه و نیاز مشتری است کمک خواهد کرد. تمرکز بر بازار مستلزم جهت دهی تلاش های سازمان در برآوردن نیازها و خواسته های مشتریان است.

رقیب گرایی به عنوان دومین عنصر گرایش به بازار از دیدگاه فرهنگی بصورت درک نقاط قوت، ضعف، توانایی ها و استراتژی های رقیب و پاسخگویی به فعالیت های رقیب تعریف می شود (نارور و همکاران، ۱۹۹۸). چندین دلیل وجود دارد که چرا گرایش به رقیب ممکن است به عملکرد سازمان کمک کند. اولاً یک سازمان نه تنها باید بررسی کند که چگونه محصولاتشان با نیازهای مشتری متناسب است بلکه اینکه چگونه آنها نسبت به محصولات رقیب عمل می کنند نیز مهم می باشد. ثانیاً رقیب ممکن است گاهی اوقات یک منبع خوبی برای ایده های مربوط به محصولات جدید باشند. ثالثاً درک نقاط قوت یا استراتژی های رقیب ممکن است به سازمان کمک کند تا بفهمد به کدام بازارهای محصولات یا کدام بخشهای بازار وارد شود یا از آنها اجتناب کند در نهایت اینکه اقدامات رقیب ممکن است یک سازمان را متأثر سازد و تلاش در جهت فهم نقاط قوت، ضعف و استراتژیهای آنها ممکن است به سازمان اجازه دهد تا آمادگی مقابله با فعالیت های رقیب را داشته و تاثیرات منفی فعالیت های آنها را کاهش دهد (دیکسون، ۱۹۹۷).

سومین جزء، هماهنگی بین وظیفه ای، به هماهنگی بین بخشهای مختلف در جهت خلق ارزش بالاتر برای مشتریان هدف برمی گردد. هماهنگی بین وظیفه ای، ارتباطات بیشتر، هماهنگی و انسجام بیشتر را پرورش می دهد و همچنین منابع سازمان را برای مبارزه با رقیب و خدمت رسانی اثربخش به مشتریان هماهنگ می سازد (نارور و اسلاتر، ۱۹۹۰). به عبارت دیگر هماهنگی بین وظیفه ای روابط قوی با سایر اجزای گرایش به بازار- یعنی مشتری محوری و رقیب محوری- دارد (گاتلند و همکاران، ۲۰۰۷). هماهنگی بین وظیفه ای عبارتست از انتشار اطلاعات مربوط به رقیب و مشتریان بین همه افراد و بخش های سازمان به منظور ایجاد بینش صحیح از نیازها و خواسته های مشتری و برنامه ریزی جهت فائق آمدن بر رقابت. نارور و اسلاتر (۱۹۹۴) بر نقش کارکنان در توسعه بازارمحوری تأکید کرده و مطرح کرده اند که همه کارکنان دارای پتانسیل لازم جهت اهداء ارزش به مشتری هستند و هماهنگی بین وظیفه ای جهت نیل به این موضوع ضرورت دارد.

۲- فرهنگ و ابعاد آن با تاکید بر فرهنگ ملی

در مورد فرهنگ اندیشمندان با گرایش های علمی متفاوت دیدگاه های نسبتاً مختلفی ارائه کرده اند. برخی فرهنگ را ویژگی های مثبت انسانی تلقی کرده و بر این اساس صرفاً انسانهای متمم در با فرهنگ می دانند. برخی فرهنگ را کلیتی در هم پیچیده شامل دانش ها، باورها، هنر، اخلاق، آداب و سنن، هنجارهای رفتاری و عاداتی می دانند که انسان به عنوان عضوی از جامعه آن را کسب می کند. در این تعریف، بیشتر فرهنگ به عنوان نهادها و کارکردهای اجتماعی مدنظر است. و عده ای دیگر تعریفی نسبتاً متأخر از دیگران ارائه داده و فرهنگ را مجموعه ای از نمادهایی می دانند که انسان در قبال زندگی اجتماعیش می آفریند. در این تعریف، فرهنگ تجلی عقلانیت انسان است و آنچه اهمیت دارد معانی است (هدایتی، ۱۳۸۱).

فرهنگ ملی به عنوان ارزش ها و هنجارهای مشترک که برگرفته از الگوی تفکر، احساس و عمل در یک جامعه است توصیف می شود. همان طوری که سازمان ها به طور فزاینده در عرصه های فراملی و جهانی فعالیت می کنند، با چالش هایی مواجه می شوند که فرهنگ ملی نقش موثری را در راستای سطح عملکرد سازمان و نقش آفرینی بیشتر آن ایفا می کند. بنابراین، پدیده فرهنگ ملی یک موضوع مهمی برای محققان بازاریابی و مدیران اجرایی مطرح شده است. محققان معتقدند که فرهنگ ملی بر رفتارها و اقدامات مدیریتی و سازمانی، ائتلاف سازی، تصمیمات سرمایه گذاری و مکان یابی و توسعه محصول جدید و بالا بردن کیفیت آن، عملکرد استراتژی های برندسازی جهانی، اخلاقیات سازمان، رعایت اصول اخلاقی در مواجهه با سهامداران مختلف، نحوه ورود به بازار جدید، نوع استراتژی، روابط خریدار و فروشنده بین المللی و نحوه سرمایه گذاری، تاثیرگذار است (عباس زاده، ۱۳۹۳).

طبق گفته هافستد (۱۹۸۰) اکثر مردم چندین طبقه فرهنگی دارند که به آنها تعلق دارند. این لایه ها ممکن است مبتنی بر ملیت، منطقه، نژاد، مذهب، زبان، جنسیت، نسل، طبقه اجتماعی، وابستگی به صنعت یا شرکت باشند. هافستد (۱۹۸۰) خاطر نشان می کند

1 Narver & Slater

2 Gotteland

اولین کنفرانس بین المللی یافته های نوین علوم و تکنولوژی



که "نقشه ذهنی" این سطوح متنوع ضرورتاً همخوانی و هماهنگی ندارند. در مقایسه با سایر سطوح فرهنگ، فرهنگ ملی محور توجه اکثر محققان میان فرهنگی شده و اخیراً در تحقیقات آکادمیک مورد پذیرش واقع شده اند (کلارک، ۱۹۹۰؛ رونن و شنکار، ۱۹۸۵). هافستد (۱۹۸۰) اظهار می کند که ملتها محرک بخش قابل توجهی از برنامه نویسی ذهنی شهروندانشان هستند. بنابراین برنامه نویسی فرهنگی ملی منجر به الگوی تفکر، احساس و عمل می شود که ممکن است از شخصی به شخص دیگر متفاوت باشد.

آدن هون (۲۰۰۱) فرهنگ ملی را به اعتقادات، ارزشها و اعمال ژرفی نسبت می دهد که توسط اکثریت گسترده ای از مردمی که به فرهنگی خاص تعلق دارند؛ به اشتراک گذاشته می شود. اینها در شیوه رفتاری افراد در مدرسه، در خانواده، در محیط کار منعکس و توسط قوانین ملی و سیاستهای دولتی موجود در آموزش و پرورش، زندگی خانوادگی، کسب و کار و غیره تقویت می شوند. طبق گفته مارکوآرت و انجل (۱۹۹۳) فرهنگ ملی در کشورهایی وجود دارد که مرزهای فرهنگی مشخص خود را داشته و توسط رفتارهای مجزای تفکر، انجام کار و زندگی کردن شناخته می شوند. آدلر (۱۹۹۱) سه جنبه از فرهنگ ملی را تعریف می کند و تقریباً بین تمام اعضای گروه های اجتماعی مشترک است. اعضای کهنسال تر گروه سعی در سپردن آنها به اعضای جوان تر دارند چون این اخلاقیات، قوانین، عرف و ارزش ها، رفتار یا ساختار ادراک افراد را شکل می دهند. بنابراین در این سطح فرهنگی محققان ملت یا کشور را بعنوان واحد اصلی تجزیه و تحلیل در نظر میگیرند (آلن، میلر و ناث، ۱۹۸۸) و تفاوت های کشورها و تفاوت های فرهنگی از نظر معنایی مترادف در نظر گرفته می شوند (داوار و همکاران، ۱۹۹۶؛ اینکلس و لوینسون ۱۹۶۹). دلیل اصلی این فرآیند در تحقیق فرهنگی، درک محققان از سختی های مرتبط با سنجش و عملیاتی سازی فرهنگ می باشد (کلارک، ۱۹۹۰؛ اینکلس و لوینسون، ۱۹۶۹). هافستد (۱۹۸۰، ۱۹۹۱) از مقایسه های فرهنگی می توان برای متمایزسازی تاثیرات فرهنگ بر فعالیت های مدیریتی استفاده کرد. بررسی مطالعات انجام شده در رابطه با فرهنگ ملی نشان دهنده ابعاد مختلفی همچون فاصله قدرت، مرد گرای-ی- زن گرای، فرد گرای- جمع گرای، اجتناب از عدم اطمینان، عملگرایی، آینده نگری قاطعیت و غیره می باشد که با توجه به اینکه این مطالعه در حوزه بازاریابی انجام می شود تنها بعد عدم اطمینان به موضوع ربط پیدا می کنند لذا تنها این عامل در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفته و در ادامه به صورت مختصر توضیح داده می شوند (هاوس، ۲۰۰۴):

عدم اطمینان: راه هایی که از آن طریق جوامع انسانی آموخته اند با عدم اطمینان کنار بیایند. اغلب برای دفاع در برابر عدم اطمینان- های طبیعی از فناوری استفاده می شود. مذهب نوعی ابزار فرهنگی است که به ما کمک می کند تا عدم اطمینان هایی را که نمی توانیم در برابر آنها از خود دفاع کنیم، بپذیریم. فرهنگ های دارای مشخصه اجتناب کم از عدم اطمینان، افراد با ایده های نوآورانه، رفتارهای ناپهنجار و انحرافی را می پذیرند. در حالی که فرهنگ های دارای مشخصه اجتناب بی شتر از عدم اطمینان در برابر پدیده ها مقاومت صورت می گیرد. درجه پذیرش ابهام را نباید با اجتناب از ریسک اشتباه گرفت، این مورد شامل تمایل فرد برای ریسک پذیری نیست بلکه با اولویت هایی برای قوانین و اصول مشخص همراه است.

۳- عملکرد سازمانی

اگرچه اهمیت مفهوم عملکرد و نیز مباحث گسترده تری چون بهره وری سازمان، به طور وسیعی شناخته شده است؛ اما مباحث مربوط به عملکرد، یکی از پیچیده ترین مسائلی است که پیش روی محققان این امر قرار دارد (لیائو و وو، ۲۰۰۹). عملکرد را می توان در سه سطح مورد ارزیابی قرار داد: در سطح فردی، در سطح گروه، در سطح سازمان. بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد عملکرد سازمانی به عنوان توانایی سازمان در استفاده مؤثر از منابع و تولید سازه های پایدار در نظر گرفتن اهداف مربوط به ذی نفع ان، تعبیر می شود. به طور کلی عملکرد سازمانی چگونگی انجام ماموریت و وظایف و فعالیت های سازمانی و نتایج حاصله از انجام آن اطلاق می گردد. مفهوم واژه عملکرد از آنجا حائز اهمیت است که با تعریف عملکرد می توان آن را ارزیابی یا مدیریت نمود. ارزیابی عملکرد اندازه گیری داده هایی است که نشان دهنده پیشرفت به سوی نتایج مورد نظر می باشد. این نتایج می بایست از انجام فعالیت های خاصی بدست آیند. همچنین اندازه گیری عملکرد روشی را برای ارزیابی این فعالیت ها فراهم می آورد (رفیعزاده و همکاران، ۱۳۸۹).

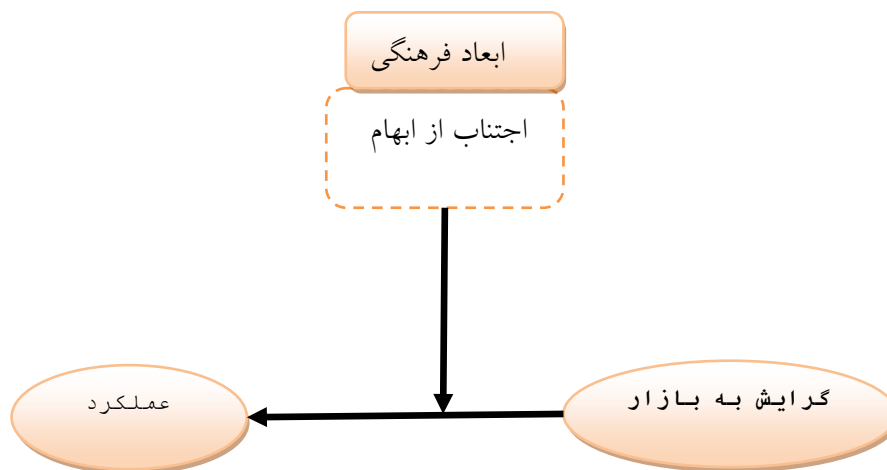
عملکرد سازمانی نشان می دهد که یک سازمان چگونه به رسالت و اهداف مربوط به خود می رسد، عملکرد سازمانی دلالت بر شروع از یک وضعیت معین و رسیدن به یک هدف دقیق دارد که این ممکن است شامل چندین نقطه هدف از قبیل سهم بازار، حجم فروش، انگیزش کارکنان، رضایت مشتری، سطح کیفیت و غیره باشد (بویس ورت، ۲۰۰۵). به اشتباه بسیاری بر این باورند که عملکرد عبارت است از؛ سودآوری سازمان. واقعیت آن است که عملکرد شرکت بسته به نوع سازمان، تفکرات مدیریت، فلسفه وجودی و رسالت سازمان، شرایط محیطی و موارد بیشمار دیگری بررسی و اندازه گیری می شود؛ از این رو برای این منظور از شاخص ها و معیارهای متعددی بهره گرفته می شود. 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 میزان بازگشت سرمایه تأکید می شود. پژوهش گران بازاریابی از معیارهای فوق به طور مکرر استفاده کرده اند. پژوهش های متعدد هم نشان دهنده روایی و پایایی آن است (ایدرو محمود^۱، ۲۰۱۲).

۴- پیشینه و مدل مفهومی

کرکا، جاواچاندران و بردن (۲۰۰۵، ص ۲۶) پیامدهای گرایش به بازار را در چهار دسته ی عملکرد سازمانی، دستاوردهای مشتری، دستاوردهای نوآوری و دستاوردهای کارکنان سازماندهی کرده اند. ادبیات استراتژی بازاریابی مطرح می کند که گرایش به بازار از طریق حساسیت به بازار و ارتباط با مشتری، توانایی هایی فراهم را می آورد که منجر به عملکرد سازمانی برتر می گردد. عملکرد سازمانی از مقیاس های عملکرد هزینه محوری تشکیل شده که عملکرد را بعد از محاسبه اجزای یک استراتژی منعکس می کند و مقیاس های عملکرد درآمد محور، هزینه اجرای یک استراتژی را محاسبه به نمی کند. دستاوردهای مشتری، کیفیت برداشت شده از محصولات و خدماتی که برای یک سازمان، وفاداری و رضایت مشتری از محصولات و خدمات سازمان را فراهم می آورد، را دربرمی گیرد (جاورسکی و کوهلی، ۱۹۹۶). سازمان های بازار محور بدلیل اینکه در موقعیت خوبی از پیش بینی نیاز ای مشتری و ارائه محصولات و خدمات خوب برای برآوردن آن نیازها قرار دارند، رضایت و وفاداری مشتری را افزایش می دهند (نارور و اسلاتر، ۱۹۹۸). دستاوردهای نوآوری نیز نوآوری های سازمان مانند مهارت سازمان ها برای خلق و اجرای ایده ها، محصولات و فرایندهای جدید و عملکرد محصولات جدید (مثلا موفقیت محصول جدید بر حسب سهم بازار، فروش، بازگشت سرمایه و سودآوری) را دربرمی گیرد. گرایش به بازار به دلیل اینکه منجر به یک وضعیت مداوم و بیش فعالانه در جهت برآوردن نیازهای مشتری می شود و بر استفاده از اطلاعات بیشتر، تأکید دارد، موجب افزایش نوآوری سازمان و بهبود عملکرد محصول جدید می شود (گوکس، ۲۰۰۸). در مورد دستاوردهای کارکنان کوهلی و جاورسکی (۱۹۹۰) بحث می کنند که گرایش به بازار از طریق القاء حس غرور و وفاداری بین کارکنان، تعهد سازمانی، روحیه تیمی کارکنان، مشتری محوری و رضایت شغلی را افزایش می دهد. همچنین گرایش به بازار می تواند تضاد نقش را که به عنوان ناسازگاری انتظارات ارتباطی که مانع از عملکرد کارکنان می گردد کاهش دهد (گوکس، ۲۰۰۸). از طرفی اقدامات مدیریتی نظیر گرایش به بازار باید همسو با خواسته های فرهنگی باشد تا نتایج و پیامدهای مطلوب سازمانی افزایش یابد. به عبارت دیگر، تفاوت های فرهنگی ممکن است تاثیر اقدامات مدیریتی نظیر گرایش به بازار را کاهش یا افزایش دهد که این امر نیز پیامدها و نتایج سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد (عباس زاده، ۱۳۹۳).

توجه به مباحث گفته شده در خصوص نقش ابعاد فرهنگی، گرایش به بازار، و عملکرد، مدل مفهومی تحقیق به شرح ذیل ارائه می - گردد. در این مدل گرایش به بازار بعنوان متغیر مستقل و عملکرد بانک بعنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده اند و همچنین نقش تعدیل گری ابعاد فرهنگی مورد توجه قرار گرفته است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش (اقتباس شده از دوواری، ۲۰۰۴)

¹ Idar & Mahmood

بر اساس آنچه گفته شد این تحقیق دارای دو فرضیه اصلی و دو فرضیه فرعی به شرح زیر می باشد:
فرضیه اصلی اول: گرایش به بازار بر عملکرد بانکهای شهر بغداد اثر مثبت و معنادار دارد.
فرضیه اصلی دوم: اجتناب از ابهام رابطه ی بین گرایش به بازار و عملکرد بانک های بغداد را تعدیل می کند.

۵- روش تحقیق:

پژوهش حاضر، از نظر هدف، کاربردی و از حیث جمع آوری داده ها از نوع توصیفی پیمایشی است . داده های تحقیق از طریق پرسشنامه جمع آوری شده است . برای سنجش متغیرها از سنجه های استاندارد مورد استفاده در مطالعات پیشین استفاده شد . سنجه ها به منظور استفاده در زمینه ی سازمانی عراقی با استفاده از شیوه ی ترجمه- بازگشت- ترجمه بومی سازی شد. در این پژوهش برای اندازه گیری متغیر گرایش به بازار از پرسشنامه نارور و اسلاتر (۱۹۹۰)، برای متغیر گرایش به کارآفرینی و ابعاد فرهنگی از پرسشنامه دوواری (۲۰۰۴) در نهایت جهت اندازه گیری متغیر عملکرد از پرسشنامه میدو و لادو^۱ (۲۰۰۳) استفاده گردید. جامعه ی مورد مطالعه شامل دو بانک دولتی شهر بغداد (الرافدین و الرشید) می باشد که ۱۲۴ شعبه است. در این پژوهش برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده است که اندازه ی ۹۲ شعبه در نظر گرفته شد . باتوجه به پیش بینی عدم بازگشت تعدادی از پرسش نامه ها، ۱۰۰ پرسش نامه به طور تصادفی بین کارکنان توزیع، و از این تعداد، ۹۸ پرسش نامه برگشت داده شد. در نهایت، ۹۸ پرسش نامه ی واجد شرایط در فرآیند تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت . روایی محتوایی از طریق نظر خبرگان و روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی مورد بررسی قرار گرفت . ضریب آلفای کرونباخ بزرگتر از ۰/۷ برای سازه های مختلف پرسشنامه، پایایی آن را مورد تایید قرار داد. برای آزمون فرضیه ها از تکنیک معادلات ساختاری و از نرم افزارهای PLS و SPSS v.19 استفاده شد.

۶- یافته های تحقیق

۶-۱- آمار توصیفی

مشخصات پاسخ دهندگان در این مطالعه با استفاده از سه متغیر جمعیت شناختی سن، جنسیت و سطح تحصیلات صرفاً جهت گزارش سیمای آزمودنی ها، مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول ذیل گزارش شده است.

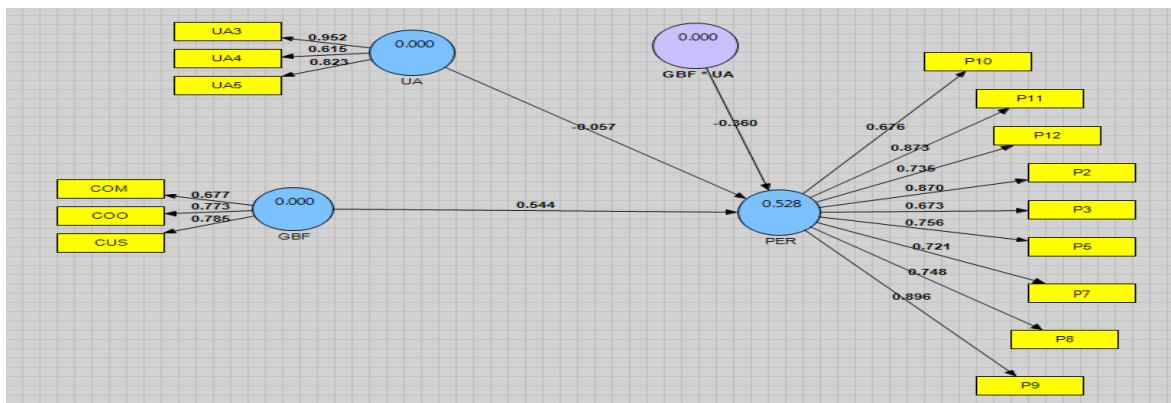
جدول ۱- آمار توصیفی پاسخ دهندگان			
متغیر	سطوح	فراوانی	درصد فراوانی
سن	۳۰-۴۰ سال	۱۳	۱۳/۲
	۴۱-۵۰ سال	۱۸	۱۸/۳
	۵۱-۶۰ سال	۳۸	۳۸/۷
	بالتر از ۶۱ سال	۱	۱/۳
جنسیت	پاسخ داده نشده	۲۸	۲۸/۵
	مرد	۳۲	۳۲/۷
	زن	۶۰	۶۱/۲
	پاسخ داده نشده	۶	۶/۱
سطح تحصیلات	دیپلم	۳۱	۳۱/۶
	فوق دیپلم	۶۰	۶۱/۲
	کارشناسی	۶	۶/۱
	پاسخ داده نشده	۱	۱

¹.Meydeu & Lado

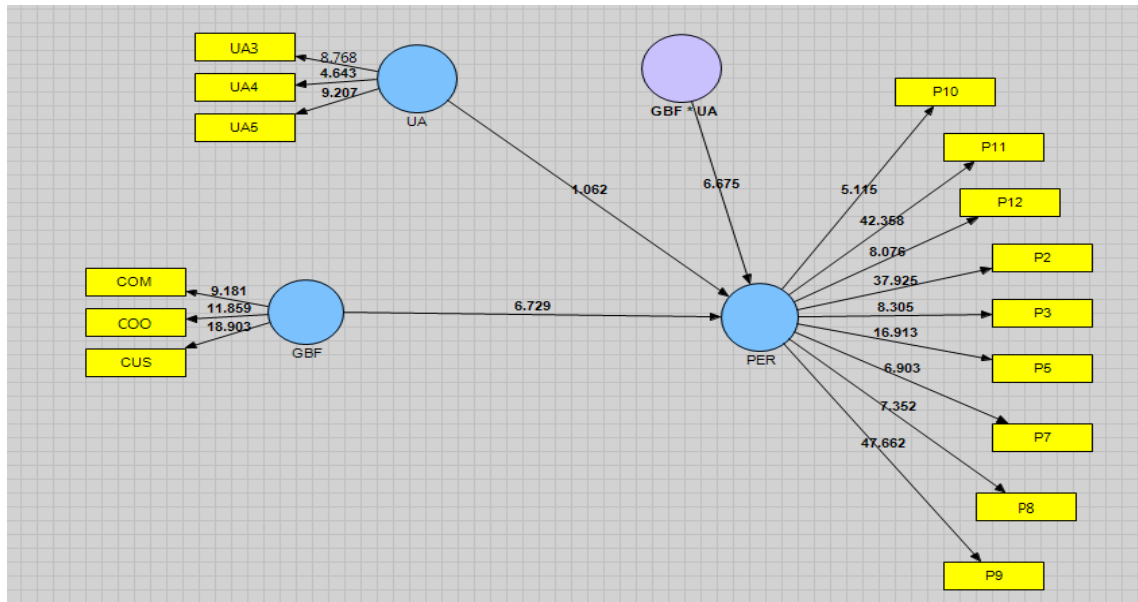
۲-۶- آمار استنباطی

۱-۲-۶- بررسی مدل تحقیق:

در هر مطالعه ای پژوهشگر با گردآوری داده ها و اطلاعات به روش صحیح و علمی و نیز تجزیه و تحلیل آن ها تلاش می نماید پاسخ سؤال های پژوهش را یافته و فرضیه های برآمده از مبانی نظری را مورد ارزیابی قرار دهد. بنابراین پژوهش گر با استناد بر نتایج تحلیل آماری در مورد فرضیه ها اظهار نظر کرده و با توجه به نتایج بدست آمده آن ها را تایید یا رد می کند. با تحلیل داده ها، مدل معادلات ساختاری زیر حاصل شده است:



شکل ۱- مدل مفهومی برازش شده در حالت تخمین استاندارد



شکل ۲- مدل مفهومی برازش شده در حالت معناداری پارامترها

در این مدل شکل ۱، ضرایب مسیر یا ضریب بتا (β) مشخص شده اند. مقادیر (T- values) نیز در مدل شکل ۲، نشان داده شده است. از دیگر خروجی های نرم افزار که در شکل بالا ملاحظه می شود، ضرایب R^2 است که در درون دایره هر متغیر مکنون درون زا در شکل ۲ آمده است. این ضریب نشان دهنده درصدی از واریانس متغیر مکنون است که توسط متغیرهای مکنون اثرگذار بر آن توضیح داده می شود (کوک، ۲۰۱۰). به طور مثال متغیر عملکرد بانک های دولتی بغداد درون زا بوده و میزان شاخص R^2 برابر با ۰/۵۲۸ تعیین

شده است. در ادامه بر اساس نتایج بدست آمده از نرم افزار Smart PLS، به تحلیل و تفسیر مدل درونی و بیرونی (مدل اندازه گیری و مدل ساختاری) و همچنین بررسی فرضیه های تحقیق پرداخته شده است. پایایی نشانگرهای متغیرهای مکنون: پایایی هر یک از نشانگرهای متغیر مکنون، در مدل PLS توسط میزان بارهای عاملی هر نشانگر مشخص می شود. ارزش هر یک از بارهای عاملی نشانگرهای متغیر مکنون مربوطه می بایست بزرگتر یا مساوی ۰/۵ باشد (فالك و میلر، ۱۹۹۲). در جدول زیر میزان بارهای عاملی برای نشانگرهای متغیرهای مکنون تحقیق قابل مشاهده است.

جدول ۲- تحلیل پایایی نشانگرهای متغیرهای مکنون

متغیر نشانگرها	اجتناب از ابهام	گرایش به بازار	عملکرد	T- VALUE
UA3	۰/۹۵۲			۸/۷۶۸
UA4	۰/۶۱۵			۴/۶۴۳
UA5	۰/۸۲۳			۹/۲۰۷
COM		۰/۶۷۷		۹/۱۸۱
COO		۰/۷۷۳		۱۱/۸۵۹
CUS		۰/۷۸۵		۱۸/۹۰۳
P2			۰/۸۷۰	۳۷/۹۲۵
P3			۰/۶۷۳	۸/۳۰۵
P5			۰/۷۵۶	۱۶/۹۱۳
P7			۰/۷۲۱	۶/۹۰۳
P8			۰/۷۴۸	۷/۳۵۲
P9			۰/۸۹۶	۴۷/۶۶۲
P10			۰/۶۷۶	۵/۱۱۵
P11			۰/۸۷۵	۴۲/۳۵۸
P12			۰/۷۳۵	۸/۰۷۶

همان طور که در جدول فوق ملاحظه می شود تمامی مقادیر سنجه های مرتبط با متغیر مکنون که در خانه های هاشورخورده مشخص شده اند بالاتر از ۰/۵ است. بنابراین می توان گفت مدل اندازه گیری از پایایی کافی در زمینه نشانگر های متغیرهای مکنون برخوردار است. در جدول فوق مقادیر احتمال (T values) نیز برای نشانگرها نشان داده شده است. این مقادیر معمولاً به عنوان پارامترهای روایی مرتبط با تحلیل عاملی تأییدی معرفی می شوند چراکه روابط بین نشانگرها و متغیرهای مکنون از قبل مشخص شده اند. همانطور که ملاحظه می شود تمامی مقادیر خارج از بازه (۱/۹۶-، ۱/۹۶) می باشد و معنی دار بوده در نتیجه ابزار تحقیق از روایی مناسب برخوردار است.

۲-۲-۶- پایایی سازه (سازگاری درونی): پایایی سازه^۱ این امکان را فراهم می سازد تا سازگاری درونی شاخص هایی که یک مفهوم را می سنجد بررسی شود. به عبارت دیگر پایایی سازه نشان می دهد متغیرهای مشاهده شده (نشانگرها) با چه دقتی متغیر مکنون را می سنجد. برای اندازه گیری این پایایی، شاخص پایایی ترکیبی^۲ در مدل PLS ارائه می شود. این شاخص بر اساس ضریب

¹ Construct reliability

² Composite reliability

آلفای کرونباخ محاسبه می شود. مقدار این شاخص باید بزرگتر یا مساوی ۰/۶ باشد (نانلی، ۱۹۸۸). جدول ۲ مقدار پایایی سازه را برای هریک از متغیرهای مکنون نشان می دهد.

جدول ۳- ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای تحقیق

کد متغیر	متغیر	نوع مقیاس	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
GBF	گرایش به بازار	لیکرت ۵ نقطه ای	۰/۶۱۲	۰/۷۸۹
PER	عملکرد	لیکرت ۵ نقطه ای	۰/۹۱۶	۰/۹۳۰
UA	اجتناب از ابهام	لیکرت ۵ نقطه ای	۰/۷۵۱	۰/۸۴۶

همانطور که مشاهده می شود مقدار ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی در جدول فوق نشان داده شده و ملاحظه می شود که این ضرایب همگی بالاتر از ۰/۶ می باشند. بنابراین مدل اندازه گیری از پایایی سازه مناسبی برخوردار است.

۶-۲-۳- **روایی (اعتبار) همگرا:** روایی (اعتبار) همگرا^۱ در مدل PLS توسط معیار میانگین واریانس استخراج شده^۲ (AVE) مورد تحلیل قرار می گیرد. این شاخص نشان دهنده میزان واریانس است که یک سازه (متغیر مکنون) از نشانگرهایش بدست می آورد. برای این معیار منگر و همکاران^۳ (۱۹۹۶) مقادیر بیشتر از ۰/۴ را پیشنهاد می کنند چرا که این مقدار تضمین می کند حداقل ۴۰ درصد واریانس یک سازه توسط نشانگرهایش تعریف می شود. در ادامه نتایج حاصل از بررسی روایی همگرا در تحقیق حاضر ارائه شده است

جدول ۴- روایی همگرای سازه های (متغیرهای مکنون) تحقیق

کد متغیر	متغیر	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
GBF	گرایش به بازار	۰/۵۵۷
PER	عملکرد	۰/۶۰۲
UA	اجتناب از ابهام	۰/۶۵۴

همانطور که در جدول ۳ ملاحظه می شود تمامی مقادیر میانگین واریانس استخراج شده از ۰/۴ بیشتر بوده و بنابراین مدل اندازه گیری از روایی همگرای مناسب برخوردار است.

بررسی فرضیه های تحقیق:

✓ بررسی فرضیه اول:

گرایش به بازار بر عملکرد بانک های دولتی بغداد تاثیر مثبت و معنی داری دارد. در بررسی اثرات متغیر گرایش به بازار بر عملکرد بانک های دولتی، همان طور که در شکل ۱ ملاحظه می گردد؛ ضریب مسیر به میزان (۰/۵۴۴) برآورد شده است. با توجه به شکل ۲ مقدار T-Value برابر ۶/۷۲۹ می باشد (برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معنی داری آن باید خارج از بازه (-۱/۹۶، ۱/۹۶) باشد که در این صورت از سطح معنی داری ۰/۰۵ کوچکتر است). می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار است یعنی گرایش به بازار بر عملکرد بانک های دولتی تأثیر معنی داری دارد. بنابراین فرضیه شماره ۱ تایید می گردد.

¹ Convergent validity

² Average variance extracted

³ Magner et al

جدول ۵- نتایج مربوط به فرضیه اول تحقیق

مسیر مستقیم	T-Value	نتیجه
گرایش به بازار ← عملکرد بانک های دولتی	۶/۷۲۹	تایید فرضیه

✓ بررسی فرضیه دوم:

اجتناب از ابهام رابطه بین گرایش به بازار و عملکرد بانک های دولتی بغداد تعدیل می کند همان طور که در شکل ۱ ملاحظه می گردد؛ ضریب مسیر به میزان (-۰/۳۶۰) برآورد شده است. با توجه به شکل ۲ مقدار T-Value برابر ۶/۶۷۵ می باشد (برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معنی داری آن باید خارج از بازه (-۱/۹۶ ، ۱/۹۶) باشد که در این صورت از سطح معنی داری ۰/۰۵ کوچکتر است). می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار است یعنی بین گرایش به بازار و عملکرد بانک های دولتی از طریق تعدیل گر اجتناب از ابهام رابطه منفی و معنی داری وجود دارد. بنابراین فرضیه شماره ۲ تایید می گردد.

جدول ۶- نتایج مربوط به فرضیه دوم تحقیق

مسیر غیر مستقیم (واسط)	از طریق تعدیل گر	نتیجه
گرایش به بازار ← عملکرد بانک های دولتی	اجتناب از ابهام	تایید فرضیه

۴-۲-۶- بررسی شاخص های برازش مدل : برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل از بررسی اعتبار^۱ که شامل شاخص بررسی اعتبار اشتراک^۲ و شاخص بررسی اعتبار حشو یا افزونگی^۳ می باشد، استفاده شده است. شاخص اشتراک، کیفیت مدل اندازه گیری هر متغیر را می سنجد. شاخص حشو نیز که به آن Q^2 استون-گیسر نیز می گویند، با در نظر گرفتن مدل اندازه گیری، کیفیت مدل ساختاری را برای هر متغیر اندازه گیری می کند. مقادیر مثبت این شاخص های نشانگر کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه گیری و ساختاری می باشد. نتایج برازش در جدول ۶ ارائه گردیده است.

جدول ۷- شاخص های اشتراک (CV Com) و شاخص حشو (CV Red)

کد متغیر	متغیر	CV Com	CV Red
UA	اجتناب از ابهام	۰/۶۵۵	۰/۶۵۵
GBF	گرایش به بازار	۰/۵۵۷	۰/۵۵۷
PER	عملکرد	۰/۶۰۲	۰/۲۴۶

۷- بحث و نتیجه گیری:

در دنیای در حال تحول امروز، با توجه به افزایش عدم اطمینان محیطی، تغییرات مداوم و چالش های زیاد، یکی از راهکارهای مؤثر برای اینکه سازمان ها بتوانند خود را با تحولات سریع انطباق دهند و به شکل پویا و زنده به حیات خود ادامه دهند، گرایش به بازار است. بسیاری از سازمان ها به اهمیت و لزوم گرایش به بازار پی برده اند. در واقع اینگونه 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. از طرفی اقدامات مدیریتی نظیر گرایش به بازار باید همسو با خواسته های فرهنگی باشد تا نتایج و پیامدهای مطلوب

¹ Cross-validation

² CV-Communality

⁵ CV-Redundancy

سازمانی افزایش یابد. به عبارت دیگر، تفاوت‌های فرهنگی ممکن است تاثير اقدامات مدیریتی نظیر گرایش به بازا را کاهش یا افزایش دهد که این امر نیز پیامدها و نتایج سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در پژوهش حاضر، به منظور بررسی نقش تعدیل‌گر اجتناب از عدم اطمینان در رابطه بین گرایش به بازا و عملکرد از روش مدل‌یابی معادله‌ی ساختاری و در قالبی چندمتغیره استفاده گردید. نتایج تحقیق حاکی از معنادار شدن اثر گرایش به بازا و عملکرد و همچنین تأیید نقش تعدیل‌گر اجتناب از عدم اطمینان و در رابطه بین گرایش به بازا و عملکرد بود. معناداری رابطه‌ی مستقیم گرایش به بازا و عملکرد همراستا با نتایج مطالعه‌ی کرکا، جاواچاندان و بردن (۲۰۰۵)، ناروز و اسلاتر (۱۹۹۶) و مهارتی و همکاران (۱۳۹۱) می‌باشد. همچنین، معناداری نقش تعدیل‌گر اجتناب از عدم اطمینان همراستا با نتایج مطالعه عباس زاده (۱۳۹۳) و دواری (۲۰۰۴) می‌باشد. با توجه به نتایج این تحقیق، پیشنهادات زیر به منظور بهبود عملکرد بانک‌ها، به قرار زیر ارائه می‌شود:

به بانک‌ها پیشنهاد می‌شود، رویه‌های مناسبی را برای مدیریت منابع انسانی بکار بگیرند و در راستای جهت‌گیری مناسب و بهتر در بازا و به تبع آن بهبود عملکرد، از فناوری‌های پیشرفته استفاده نموده و با بهره‌گیری از این فناوری‌ها خدمات نوین و متمایزی ارائه نمایند. بر طرف کردن ضعف‌های مربوط به رقیب‌گرایی در حوزه فرهنگ 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 رقیبا با هدف پیشگامی در بازا خدمات بانکی نیز می‌تواند در بهبود عملکرد بانکها مؤثر باشد. همچنین استفاده از تحقیقات بازاریابی در جهت شناخت نیازها و خواسته‌های مشتریان بالقوه، نقاط قوت و ضعف رقیبا در بخش‌های جدید بازا و بهینه‌سازی فعالیت‌های خدمت‌رسانی بمنظور توسعه رقابت‌تهاجمی و ورود به بازارها جدید نیز عملکرد بانکها را بهبود می‌بخشد.

منابع

۱. حسینی، س. م.، ر. کاظمی، م. و مهارتی، ی. (۱۳۹۳). "بررسی نقش واسط گرایش به بازا و رفتار کارآفرینانه بر رابطه بین استراتژی‌های بازرگانی و عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ شهرک‌های صنعتی شهرستان مشهد)"، تحقیقات بازاریابی نوین، ص ۲۰۷-۲۳۴.
۲. هدایتی، ه. (۱۳۸۱). "ارتباط فرهنگ ملی با فرهنگ سازمانی"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۲۶.
۳. عباس زاده، ح. (۱۳۹۳). نقش عوامل فرهنگی و گرایش به کارآفرینی چیست؟.
۴. رفیع‌زاده، ع.، عفتی‌داریانی، م.، ع. و رونق، م. (۱۳۸۹). مدیریت عملکرد. تهران: انتشارات فرمنش.

5. Boisvert, H. (2005). Building more efficient businesses. *CMA MANAGEMENT*, 79(9), 32.
6. Dickson, P.R., (1997). In: Marketing Management (2nd). Dryden, Fort Worth, TX, pp. 144-151
7. Dwairi, M., Bhuian, S., & Jurkus, A. (2007). "Revisiting the pioneering marketing orientation model in an emerging economy, *European Journal of marketing*, 41(7/8): 713-721.
8. Falk, R., & Miller, N. (1992). A primer soft modeling. Akron: The University of Akron Press
9. Gotteland, D., Haon, C., & Gauthier, C. (2007). Market orientation: Synthesis and new theoretical directions. *Recherche Applications en Marketing*, 22(1), 45-59.
10. Huseman, Ch. (2010). Market orientation the markor scaile: a quantities study measuring the degree of market orientation of Illinois banks 500\$ million in assets and less. (Unpublished doctoral dissertation). Capella University.
11. Idar, Raduwan., & 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.
12. Kock, N. (2010). Using WarpPLS in e-collaboration studies: An Overview of Five Main Analysis Steps, *international journal of e-collaboration*, 6(4), 1-11.
13. Liao, S. H., Wu, C. C. (2009). The Relationship Among knowledge Management, Organizational Learning and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 64-76.
14. Magner, N., Welker, R. B., & Campbell, T. L. (1996). Testing a model of cognitive budgetary participation -processes in a latent variable structural equations framework. *Accounting and Business Research*, 27(1), 41-50.

15. Narver, J. C., S. F. Slater.,& B.Tietje. (1998). Creating a Market Orientation," *Journal of Market Focused Management*, 2:241-255.
 16. Narver, J.C.,& S. F.Slater.(1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing* ,20 :20-35.
 17. Nunnally, J. C. (1988). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill
- Tsiotsou, R. H. (2010). Delineating the effect of market orientation on services performance: a component-wise approach. *The Service Industries Journal*,30(3), 375-403