

بررسی نقش واسط آمادگی برای خدمت در تأثیر نوآوری، ریسک پذیری و پیشگامی بر عملکرد در بانکهای دولتی

علیرضا حدادیان^{۱*}، فرشته صادقی^۲، ناهید سالار باباخانی^۳

^۱استادیار، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

^۲دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران

^۳دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۱/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۲۸

چکیده

هدف تحقیق حاضر، بررسی نقش واسط آمادگی برای خدمت در تأثیر ابعاد گرایش به کارآفرینی بر عملکرد آنها می باشد. این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه جمع آوری داده ها توصیفی و پیمایشی است. ۱۲۸ نفر از مدیران و معاونان بانکهای دولتی شهر مشهد پرسشنامه را تکمیل کردند. تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز به کمک روش مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) و نرم افزار Amos صورت پذیرفت. نتایج به دست آمده نشان داد که مدل نظری ارائه شده، برای پیش بینی عملکرد از طریق ابعاد گرایش به کارآفرینی و آمادگی برای خدمت مناسب است. نتایج نشان داد ابعاد گرایش به کارآفرینی از طریق آمادگی برای خدمت، تأثیر مثبت و معنی داری بر عملکرد دارد. از طرفی نقش میانجی آمادگی برای خدمت نیز تأیید شد.

کلمات کلیدی: نوآوری، ریسک پذیری، پیشگامی، آمادگی برای خدمت، عملکرد

*- نویسنده مسئول: Email: hadadian@um.ac.ir

مقدمه

بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری از مهم‌ترین سازمان‌های خدماتی به حساب می‌آیند و تأثیر بسزایی بر اقتصاد کشور دارند (فکور ثقیه، حدادیان و کلیدری، ۱۳۹۴). لذا سازمان‌ها برای بقا، انتظام و بالندگی خود، می‌کوشند تا از طریق منابع انسانی فرهیخته در گستره جهانی، به رشد سریع بهبود مستمر، کارآمدی، سودبخشی، انعطاف‌پذیری، آمادگی برای آینده و برخورداری از موقعیت ممتاز در عرصه فعالیت خود نائل شوند. بدون این کیفیت‌ها، به‌واقع غیرممکن است که سازمان بتواند در مواجهه با بهترین‌ها به‌صورت رقابتی و اثربخش عمل کند (اژه‌ای و همکاران، ۱۳۸۸). نبود عملکرد و یا ابهام در عملکرد باعث افزایش هزینه‌های سازمان می‌شود (وسلوبان^۱، ۲۰۱۲). زیرا سازمان‌ها بخاطر اهمیت منابع انسانی بر روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کرده و سعی می‌کنند از طریق برنامه‌های کاری مختلف و ارزیابی نتایج اثربخشی آن‌ها، درجه نیل به‌سوی اهداف خود را بسنجند (گانگور^۲، ۲۰۱۱). در این راستا، داشتن برنامه‌ریزی خوب در جهت نیل به‌سوی اهداف می‌تواند بر اعتماد دوطرفه سازمان و کارکنان مؤثر باشد و اثربخشی سازمانی را نیز افزایش دهد (کازو^۳ و اوزیل هن، ۲۰۱۴). علاوه بر این، امروزه سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرند که گرایش به سمت فعالیت‌های کارآفرینانه دارند. نیاز سازمان‌ها به عمل کارآفرینانه نشئت گرفته از این عامل است که آن‌ها به‌طور فزاینده‌ای در یک محیط پویا و پیچیده عمل می‌کنند که دارای ویژگی‌های سریع، اساسی و ناپیوسته است که نشان دهنده تمایل اعضای آن به عمل کارآفرینانه است (زارعی و شعبانی، ۱۳۹۵). از طرفی در دهه‌های اخیر با افزایش رقابت در بانکها اهمیت رعایت اصول حرفه‌ای بازاریابی و ایجاد مزیت‌های رقابتی دو چندان شده و صنعت بانکداری جهان، شکل جدیدی به خود گرفته است. علاوه بر این، با عنایت به اهمیت جایگاه شعب بانکها به‌عنوان اولین حلقه اتصال مشتریان با یکی از مهم‌ترین ارکان نظام اقتصادی کشور، مدیران شعب از جایگاه حساسی در قیاس با سایر مشاغل برخوردارند که این امر نشان‌دهنده جایگاه حائز اهمیت این قشر در مناسبات

1- Vosloban

2- Gungor

3- Kuzu

اجتماعی و فضای کار می‌باشد. با عنایت به این موضوع، نقش آفرینی مناسب مدیران شعب در فرایند خدمات رسانی به مردم، ضامن تحقق اهداف شبکه بانکی بوده که در این میان، بانک‌های دولتی به لحاظ وظایف و مسئولیت‌های ویژه‌ای که در راستای تحقق اهداف دولت و بالطبع آحاد جامعه به آن‌ها محول شده است دارای نقش و جایگاه ویژه‌ای در این حوزه می‌باشند (فاتحی و شرفی، ۱۳۹۰). در یک نگاه کلی، مدیران شعب را می‌توان به‌عنوان عامل اجرایی کلیدی در حلقه رابط بین اقتصاد کلان کشور با اقتصاد خرد تعریف نمود. به عبارت دیگر، این مدیران سیاست‌های پولی کلان کشور را در راستای تأمین نیازهای بنگاه‌های اقتصادی اجرا می‌کنند. مدیران شعب، مدیریت واحدهایی را به عهده دارند که مسئولیت مستقیم دستیابی به اهداف برنامه‌ها بر عهده آنان می‌باشد. به عبارتی دیگر، مدیران شعب، مدیران واحدهای صفی می‌باشند که تماس مستقیم با کارکنان اجرایی داشته و در اجرای عملیات توسط کارکنان، آنان را هدایت و رهبری می‌نمایند. اهمیت دیگر مدیران شعب، صرف نظر از جایگاه سازمانی، نقش مربی‌گری آنان در ارتباط با کارکنان تحت سرپرستی می‌باشد. زیرا کارکنان پس از طی مراحل گزینش و جذب، به شعب معرفی می‌شوند تا تحت نظر سرپرستان شعب ضمن فراگیری همراه با انجام کار، آشنایی‌های لازم را کسب نمایند. در واقع مدیران شعب، مدیریت واحدهایی را به عهده دارند که مسئولیت مستقیم دستیابی به اهداف و برنامه‌های بانک را عهده دار می‌باشند. موفقیت یا عدم موفقیت بانک را به دور از عملکرد مدیران نمی‌توان تصور نمود. بانکی می‌تواند موفق باشد که از مدیران شایسته، ابزارهای متنوع و امکانات و پتانسیل موجود خود در راستای پیروزی مجموعه بهره‌مند شود. عواملی که منجر به توفیق بانک می‌شوند، استفاده از فناوری اطلاعات، بازاریابی، مشتری‌گرایی به معنای واقعی آن و پرهیز از یدک کشیدن این شعارهاست. مدیران بانک باید توانایی تشخیص فرصت‌های بازار را داشته باشند و برای رسیدن به این توان، حتماً کارشناسان و متخصصان ویژه و حرفه‌ای باید در خدمت مجموعه باشند. بانک‌ها با بهره‌مندی از مدیران شایسته و منابع انسانی تحصیل کرده می‌توانند ارتباط دائمی با مشتریان و بازار داشته باشند و با ایجاد تغییرات و تحولات، جامعه را زیر ذره بین قرار دهند. لذا با عنایت به موارد فوق، در مطالعه حاضر به بررسی تأثیر ابعاد گرایش به کارآفرینی بر عملکرد

به واسطه آمادگی برای خدمت مدیران و معاونان شعب دو تا از بانکهای دولتی در شهر مشهد^۱ پرداخته می شود.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

عملکرد^۲

عملکرد یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت و حیاتی ترین مسئله در هر سازمانی به شمار می رود؛ چراکه بسیاری از وظایف مدیریت بر اساس آن شکل می گیرد؛ به عبارتی، موفقیت سازمانها را می توان در آینه عملکردشان مشاهده کرد. فرهنگ انگلیسی آکسفورد عملکرد را به عنوان "اجرا، به کار بستن، انجام دادن هر کار منظم یا تعهد شده" تعریف می کند. این تعریف علاوه بر اینکه با ستادهها و بروندهها مرتبط است، نشان می دهد که عملکرد با کار و نتایج آن ارتباط تنگاتنگ دارد. بنابراین عملکرد را می توان به عنوان "رفتار" تلقی کرد (وثوقی نبری، ۱۳۹۵). عملکرد دارای دو جنبه وظیفه ای و عملیاتی است (لو^۳، ۲۰۱۷). عملکرد وظیفه ای و عملیاتی به بهبود پاسخگویی به رقبا در یک محیط پویا به لحاظ اعطاف پذیری در فرایند و هزینه و کیفیت محصول و توزیع اشاره دارد؛ در حالی که عملکرد کسب و کار به عملکرد مالی سازمان به لحاظ سودآوری و بازگشت سرمایه گذاری بر می گردد (ونوس^۴، ۲۰۱۴). معروف ترین تعریف عملکرد توسط نیلی و همکاران ارائه شده است: ((فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته)) طبق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می شود: ۱) کارایی که توصیف کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درونداها برای تولید بروندهای معین و ۲) اثربخشی که توصیف کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است. عملکرد سازمانی چگونگی کیفیت اثربخشی و کارایی فعالیتها و اقدامات گذشته سازمان می باشد (جعفری و رضایی، ۱۳۹۵). اندازه گیری عملکرد روشی است که تمامی ذینفعان در سازمان برای تصمیم گیری در مورد سازمان از

۱- با توجه به تعهد اخلاقی پژوهشگران به سازمانهای مورد مطالعه، از آوردن نام دقیق سازمانها معذور هستیم.

2- Performance

3- Lou

4- Venus

آن استفاده می‌کنند. صاحبان کسب و کار از عملکرد کسب و کار برای پیگیری و تکمیل اهداف سازمان استفاده می‌کنند. سرمایه گذاران از آن جهت بررسی بازدهی شاخص‌های مالی و بهره‌وری سازمان کمک می‌گیرند. مدیران از عملکرد برای تحلیل عملکرد گذشته و انجام فعالیت‌های لازم برای آینده استفاده می‌کنند (لی^۱ و همکاران، ۲۰۱۵). فورد و اسپانبرگ^۲ (۱۹۸۲) سه دیدگاه از عملکرد سازمانی را شناسایی نموده‌اند: (۱) رویکرد هدف به‌طوری که عملکرد از طریق دستیابی به هدف تعیین می‌شود. (۲) رویکرد منابع سیستم‌ها به‌طوری که عملکرد از طریق مهارت سازمان برای محفوظ داشتن منابع کمیاب و ارزشمند تعریف می‌شود. (۳) رویکرد فرایندی به‌طوری که عملکرد بر حسب رفتار سازمان کنندگان سازمان تعریف می‌شود. عملکرد را می‌توان با شاخص‌های مالی و عملیاتی اندازه‌گیری کرد. شاخص‌های مالی در ارتباط با عوامل اقتصادی مانند رشد فروش، سود خالص، تعداد قراردادهای است و شاخص‌های عملیاتی در رابطه با عوامل موفقیت غیرمالی مانند کیفیت، رضایت، توسعه محصول جدید و اثربخشی است (ویتلاسل^۳، ۲۰۱۱).

در کل عملکرد در این پژوهش منظور از عملکرد، عملکرد مدیران شعب دو تا از بانک‌های دولتی شهر مشهد می‌باشد و به‌منظور سنجش آن از مقیاس استوارت کلت^۴ (۲۰۰۹) شامل ۸ گویه یعنی اشراف کامل به نیاز مشتری، سرعت در پاسخگویی به مشتری، دقت و صحت در انجام وظایف، عدم تأخیر و به‌موقع حاضر شدن در محل کار، کمک به همکاران، استفاده بهینه از وقت، تلاش برای خدمت‌رسانی و امکانات و اختیارات تفویض شده. استفاده شده است. در این تحقیق به‌جای متغیر امکانات و اختیارات تفویض شده، بُعد موجودی پایان ماه جایگزین شد.

نوآوری^۵

در دنیای رقابتی امروز، نوآوری برای بقای موفقیت آمیز سازمان‌ها حیاتی است و افراد خلاق و نوآور منبع تولید نوآوری خواهند بود؛ زیرا سرعت رشد اقتصاد

-
- 1- Lee
 - 2- Ford & Schellenberg
 - 3- Vytlačil
 - 4- Stewart Klett
 - 5- Innovativeness

جهانی، تقاضای محدود و عرضه فراوان، میزان رقابت را داغتر کرده است. می‌توان گفت نوآوری از اعمال کلیدی در فرایند کارآفرینی است و ابزاری است که توسط آن کارآفرین، منابع ثروت‌زای جدید ایجاد می‌کند، یا منابع موجود را غنا می‌بخشد تا پتانسیل آن‌ها برای تولید ثروت فزونی پذیرد. پس حیات و ممات سازمان‌ها و سازمان‌ها و توسعه یافتگی اقتصاد یک کشور می‌تواند در قدرت نوآوری یک ملت باشد (سلجوقی، ۱۳۸۷). برای نوآوری تعاریف متعددی بیان شده است که برخی از آن‌ها می‌پردازیم. نوآوری اشاره به توانایی سازمان برای ایجاد محصولات جدید و موفقیت در معرفی آن‌ها به بازار دارد (گیل‌پچان^۱ و همکاران، ۲۰۱۳). دراکر^۲ نوآوری را مهم‌ترین موضوع در رابطه با کارآفرینی می‌داند و می‌گوید جز کلیدی کارآفرینی است (ظهیر^۳ و همکاران، ۲۰۱۵). به‌طور کلی برای اینکه سازمانی حقیقتاً نوآور باشد، باید سطح مخارج و منابع را برای نوآوری افزایش دهد و بر مواردی نظیر به‌کارگیری افراد حرفه‌ای و متخصص نیروی کار و یا حمایت از برنامه‌های آموزشی فنی تمرکز کند. همچنین به معرفی محصولات و خدمات جدیدتر به بازار توجه کند. به‌علاوه چنین سازمان‌هایی باید توسط سرمایه‌گذاری بر آخرین و برجسته‌ترین فرصت‌ها در جهت خلق ارزش برای مشتریان، حفظ رهبری‌شان در بازار و باقی ماندن در صدر رقبای، تحقیق و توسعه را تشویق نمایند (دوواری^۴، ۲۰۰۴). به‌طور کلی می‌توان گفت عاملی که باعث به‌کارگرفتن نوآوری می‌شود پاسخ دادن به محیط رقابتی و سازمانی همچنین کمک به سازمان برای مقابله با تهدیدات احتمالی داخلی یا خارجی است (والکر و همکاران^۵، ۲۰۱۵). در این تحقیق به‌منظور بررسی نوآوری از مقیاس شان^۶ و همکاران (۲۰۱۶) استفاده شده است.

ریسک‌پذیری^۷

واژه خطر یا ریسک در ادبیات به معنای جسارت داشتن یا بروز رفتار یا تمایل به اقدام در جهتی با آینده‌ای نامعلوم است. به نحوی که نمی‌توان نتایج آن را با اطمینان

-
- 1- Gil-Pechuan
 - 2- Drucker
 - 3- Zehir
 - 4- Dwairi
 - 5- Walker
 - 6- Shan
 - 7- Risk taking

تشخیص داد. حداقل در بروز نتیجه دوگانه آن، یکی از نتایج احتمالی برای فرد بسیار سودمند و مفید و دیگری کاملاً زیان بار خواهد بود (کک، ۱۳۸۴). همواره به ریسک پذیری به عنوان مشخصه اصلی کارآفرینی توجه شده است. قدمت این توجه از زمان کانتیلون نویسنده فرانسوی بوده و در سال ۱۷۳۴ از اصطلاح کارآفرینی استفاده کرده است. کانتیلون^۱ (۱۷۳۴) که برای اولین بار به طور رسمی از اصطلاح ریسک پذیری استفاده کرد، استدلال می‌کند عامل اصلی که کارآفرینان را از کارکنان استخدامی سازمان‌ها جدا می‌کند، عدم قطعیت و ریسک خود اشتغالی است (لامپکین و دس^۲، ۱۹۹۶). ریسک‌گریزی به گرایش مدیریت عالی در تحمل یا عدم تحمل شکست اشاره دارد. مدیریت ارشد با تحمل ریسک باید نوآوری و پاسخگویی سازمان را ترغیب و تسهیل کند. علاقه مدیریت عالی در تحمل ریسک‌ها و پذیرش شکست موقتی، سایر مدیران را برمی‌انگیزد تا با ارائه محصولات جدید، پاسخگوی فوری نیازهای متنوع و متغیر مشتریان باشند» (امیری و مولایی، ۱۳۹۵). ریسک‌پذیری در ساده‌ترین شکل به عنوان اقداماتی تعریف می‌شود که پیامدها و یا احتمال نتایج آن ناشناخته است یا تنها بخشی از آن شناخته شده است (پرابو^۳، ۲۰۱۱). ریسک‌پذیری بازتابی از فعالیت‌های کارآفرینانه سازمان مانند تقبل بدهی‌های سنگین یا تعهد منابع بزرگ در جهت به دست آوردن بازدهی بالا از طریق درک فرصت‌های بازار است. همچنین ریسک‌پذیری اشاره به تمایل سازمان برای حمایت از پروژه‌های نوآورانه دارد حتی زمانی که نتیجه حاصل از فعالیت‌ها نامشخص باشد (گیل پچان و همکاران، ۲۰۱۳). کوهلی و جاورسکی (۱۹۹۰، ۱۹۹۲) معتقدند که تمایل مدیران ارشد به ریسک‌پذیری، تعهد تمامی سازمان را به نوآوری و مسئولیت‌پذیری تشویق و تسهیل می‌کند. تمایل مدیریت ارشد به ریسک‌پذیری و قبول شکست‌های ضمنی، دیگر مدیران را برمی‌انگیزاند تا در جهت پاسخگویی به تغییرات نیازهای مشتری، خدمات جدید را پیشنهاد و معرفی نمایند. ریسک‌پذیری در دو سطح فردی و سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. ریسک‌پذیری فردی از ویژگی‌های شخصیتی و نوع نگرش فرد به ریسک و ریسک‌پذیری ناشی می‌گردد. ریسک‌پذیری سازمانی نیز ناشی از

1- Cantillon

2- Lumpkin & Dess

3- Prabhu

فرهنگ سازمانی و سطح ریسک قابل قبول در یک سازمان بوده و میزان تأثیر ریسک پذیری افراد از سطح ریسک سازمان، تحت عنوان ریسک پذیری سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد (منصور فر و راستی آذری، ۱۳۹۰). که در این تحقیق به بررسی ریسک پذیری در سطح سازمان و با استفاده از مقیاس شان و همکاران (۲۰۱۶) پرداخته شده است.

پیشگامی^۱

محققان علم اقتصاد از جمله شومپیتر بر اهمیت ابتکار عمل در فرایند کارآفرینی تأکید کرده‌اند. لیبرمن و مونتگمری (۱۹۸۸) بر اهمیت اولین بودن به‌عنوان بهترین استراتژی برای سرمایه‌گذاری بر روی فرصت‌های بازار تأکید کرده‌اند. آن‌ها معتقدند که اولین‌ها، با بهره‌برداری از عدم تقارن در بازار، سود غیرمنتظره‌ای به دست خواهند آورد و پس از آن شروع به ایجاد رسمیت برای نام تجاری خود می‌کنند. بنابراین، داشتن ابتکار عمل، پیش‌بینی، دنبال کردن فرصت‌های جدید و حضور در بازارهای نوظهور عوامل مؤثری برای کارآفرینی است (لامپکین و دس، ۱۹۹۶). اگر چه پیشگامی یکی از ویژگی‌های سازمان‌هایی است که برای اولین بار به معرفی محصولات یا خدمات جدید پرداخته‌اند برخی از محققان دریافته‌اند که سازمان‌های دیگر نیز برای ورود به یک بازار جدید به همان اندازه سازمان‌های اول به پیشگامی نیازمند هستند. بنابراین پیشگامی اشاره به سازمان‌هایی دارد که دارای اراده‌ای برای رهبری بازار و همچنین دوراندیشی برای به دست آوردن فرصت‌ها دارند، حتی اگر آن‌ها همیشه اولین برای ورود به بازار نباشند (شان و همکاران، ۲۰۱۶). واژه پیشگامی در فرهنگ لغت وبستر به‌عنوان اقدام در پیش‌بینی مشکلات، نیازها و تغییرات آینده تعریف می‌شود. لامپکین و دس (۱۹۹۶) مطرح می‌کنند که پیشگامی میزان یا اندازه‌ای است که سازمان‌ها در زمینه‌هایی، مانند حوزه‌های کلیدی تجاری، هنگام معرفی محصولات و خدمات، به کارگیری فناوری‌ها و روش‌های اداری سعی در رهبری رقبا دارند تا پیروی از آن‌ها. همچنین پیشگامی به‌عنوان دنبال کردن فرصت‌های جدید در بازار تعریف می‌شود که سازمان‌ها می‌توانند فعالانه از

1- Proactiveness

طریق پیش بینی تقاضای آینده و فرصت‌ها در بازار، پیش بینی بازارهای نوظهور، شکل دادن محیط و معرفی محصولات و برندهای جدید قبل از رقبا عمل کنند (ظهیر و همکاران، ۲۰۱۵؛ ونکاترامان^۱، ۱۹۸۹). در پیشگامی تلاش سازمان از طریق موضع تهاجمی برای واکنش به اقدام‌های رقبا است که به افزایش قدرت رقابت منجر می‌شود (کاراکائوگلو^۲ و همکاران، ۲۰۱۳).

آمادگی برای خدمت^۳

«اصطلاح آمادگی به‌طور گسترده در ادبیات کسب و کارهای خدماتی مورد استفاده قرار گرفته است. سایماینچ و سینکلیر (۲۰۰۴) آمادگی را به‌صورت پذیرش یک پدیده جدید یا تمایل به مشارکت تعریف کرده‌اند. علاوه بر این، مفهوم «آمادگی» در زمینه‌های مختلف نیز مورد استفاده قرار گرفته است. به‌عنوان مثال، واژه‌هایی مانند آمادگی برای تغییر، آمادگی رهبری، آمادگی تکنولوژیکی و آمادگی سازمانی. محققین به طرق مختلفی به تعریف آمادگی پرداخته‌اند. برای مثال سایماینچ و سینکلیر (۲۰۰۴) ارزیابی احتمال اتخاذ فلسفه جدید در سازمان، پارسورامان (۲۰۰۰) تمایل افراد در به‌کارگیری فناوری‌های نوین، چن و سایلوثرئون (۲۰۰۵) توانایی و تمایل افراد به عمل و آربجورن و همکاران (۲۰۰۶) میزان تمایل به اعمال تغییرات را به‌عنوان تعاریف آمادگی ارائه داده‌اند که نقطه مشترک این تعاریف، تمایل و یا احتمال انجام برخی فعالیت‌ها می‌باشد. به عبارت دیگر، افراد با در اختیار داشتن سه مشخصه ذکر شده، آمادگی بیشتری داشته و بنابراین احتمال بیشتری وجود دارد نسبت به کسانی که به این ویژگی‌ها دسترسی ندارند، ریسک پذیری بیشتری در کسب و کار داشته باشند» (تیپو^۴ و همکاران، ۲۰۱۱). آنچه مدیران را در بهینه کردن و تسهیل روند انجام و تکمیل وظایف سازمانی کارکنان یاری می‌کند، تعیین بازده یا تکلیف خاص بر اساس معیارهای فردی و گروهی است. یکی از این معیارها و شاخصه‌ها، آمادگی اعضای سازمان است (هرسی^۵ و همکاران، ۲۰۰۵).

-
- 1- Venkatraman
 - 2- Karacaoglu
 - 3- readiness to serve
 - 4- Tipu
 - 5- Hersey

به نظر می‌رسد که آمادگی مدیران به معنای موقعیت یا وضعیتی است که در آن برای انجام بخش‌های مختلف کار (مثل صحبت با مشتری یا خدمت) با موفقیت عمل کند. آمادگی برای خدمت، توانایی و انگیزه برای خدمت است (چرچیل، ۱۹۹۸). در بین نظریات مدیریتی، یکی از نظریاتی که به‌روشنی، متغیر مربوط به کارکنان را تحت بررسی قرار داده است؛ نظریه اقتضایی هرشی و بلانچارد است. مطابق با این الگو، شناخت مؤلفه‌های آمادگی به مدیران کمک می‌کند تا در ارزیابی و سنجش عملکرد فردی و گروهی کارکنان و نیل به اهداف سازمان دقیق‌تر عمل کنند. آنان آمادگی کارکنان را میزان توانایی و تمایل کارکنان و به دست آوردن توفیق برای انجام یک تکلیف خاص می‌داند. دو بخش اصلی تشکیل دهنده آمادگی عبارت‌اند از: توانایی و تمایل. اجزای تشکیل دهنده توانایی شامل: دانش، تجربه و مهارت است. دانش بارت است از درک روشن وظیفه. تجربه عبارت است از توانایی روشنی که از انجام وظیفه حاصل می‌شود. مهارت عبارت است از خبرگی روشن در تکلیف. تمایل یعنی میزان اطمینان، تعهد و انگیزش در شخص برای انجام موفقیت آمیز وظیفه یا فعالیتی خاص. این سه جزء، تمایل را تشکیل می‌دهند. گاهی پیش می‌آید افراد کار بخصوصی را بیشتر انجام نداده و در آن تجربه‌ای ندارند. بنابراین احساس ترس و ناامنی می‌کنند (فیضی، ۱۳۸۵). از منظر استوارت کلت (۲۰۰۹) توانایی، به معنی داشتن مهارت‌های لازم و اعتماد به نفس کافی برای انجام کار است و انگیزه، به معنای نیرو یا گرایش در افراد است که باعث می‌شود فرد به یک روش خاص عمل کند. اگرچه مفهوم توانایی و تمایل متفاوت هستند باید به خاطر داشت که این دو، یک دستگاه مؤثر تعاملی هستند. یعنی تغییر اساسی در یکی، بر دیگری تأثیر می‌گذارد. میزان تمایلی که به همراه پیروان به یک محیط خاص می‌رود، بر توانایی موجود آن‌ها، میزان رشد و پیشرفت استعدادشان مؤثر است. به همین ترتیب، میزان دانش، تجربه و مهارت نشان داده شده در تکلیفی خاص، غلبه بر استعداد، تعهد و انگیزش تأثیر خواهد داشت.

در این تحقیق منظور از آمادگی برای خدمت، انگیزه، توانایی و مهارت مدیران می‌باشد.

تبیین مدل مفهومی تحقیق و توسعه فرضیه‌ها

بررسی ارتباط بین متغیرهای تحقیق

پیرامون بررسی تأثیر نوآوری، ریسک پذیری و پیشگامی بر آمادگی برای خدمت و عملکرد، تحقیقات مختلفی صورت گرفته است که به چند مورد اشاره می‌شود. بیشتر مطالعات در زمینه نوآوری بر رابطه مثبت بین نوآوری و عملکرد تأکید کرده‌اند. در واقع نوآوری به‌عنوان یک نیروی مهم در جهت توسعه سازمان‌ها و بهبود عملکرد محسوب می‌شود و سازمان‌های با ظرفیت بالای نوآوری می‌توانند با انطباق مناسب محیطی و توسعه توانمندی‌های جدید به مزیت رقابتی و عملکرد بالا دست یابند و سریع‌تر و بهتر از سازمان‌های غیر نوآور به چالش‌های محیطی مختلف پاسخ دهند (چن^۱ و همکاران، ۲۰۰۹). سازمان‌های نوآور می‌توانند محصولات و فناوری‌های جدید را معرفی و ایجاد کرده و عملکرد فوق‌العاده‌ای را به وجود آورند (ویکلند و شپرد^۲، ۲۰۰۳). لی و همکارانش^۳ (۲۰۱۶) به این نتیجه رسیدند که فعالیت‌های نوآورانه سازمان‌ها بر عملکرد آن‌ها رابطه مثبت و معنا داری خواهد داشت. همچنین جیمز و همکاران^۴ (۲۰۰۸) به این نتیجه رسیدند که نوآوری عامل کلیدی موفقیت سازمان‌هاست که می‌تواند به‌عنوان یک منبع مزیت رقابتی برای سازمان‌ها باشد که بر عملکرد آن‌ها تأثیرگذار است. لذا فرضیه شماره یک به‌صورت زیر بیان می‌شود:

فرضیه شماره ۱: نوآوری بر عملکرد تأثیر دارد.

مارچ و شاپیرا^۵ (۱۹۸۷) به مطالعه پژوهش‌های انجام گرفته بر روی ریسک‌پذیری مدیران پرداختند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت بین ریسک‌پذیری و بازدهی و عملکرد وجود دارد. در تحقیق دیگری پاتیلو و سودربوم^۶ (۲۰۰۰) به مطالعه و بررسی ریسک‌گریزی در میان مدیران سازمان‌های تولیدی پرداختند و تأثیر آن را بر عملکرد این سازمان‌ها مورد سنجش قرار دادند. نتایج تحقیقات آن‌ها نشان داد که بین ریسک‌گریزی مدیران و سودآوری سازمان‌ها همبستگی منفی

1- Chen

2- Wiklund & Shepherd

3- Lee

4- Jimenez

5- March & Shapira

6- Pattillo & Soderbom

وجود دارد و رابطه منفی بین ریسک‌گریزی و عملکرد دیده شد. همچنین سازمان‌های با استراتژی‌های ریسک‌پذیر منجر به تنوع عملکرد شده و در آینده ممکن است سودآور باشند و عملکرد بهتری را داشته باشند (ویکلند و شفر، ۲۰۰۳). در مطالعات داخلی نیز منصور و همکاران (۱۳۹۱) به این نتیجه رسیدند که بین ریسک‌پذیری و عملکرد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، به عبارتی هرچه گرایش به خطر در میان مدیران افزایش پیدا کند عملکرد سازمان‌ها به گونه‌ای معنادار افزایش خواهد یافت. همچنین شاردری و همکاران (۱۳۹۴) و کنعانی و ملاحسینی (۱۳۹۱) به این نتیجه رسیدند که ریسک‌پذیری رابطه مثبت و معناداری با عملکرد دارد. لذا فرضیه شماره دو به صورت زیر بیان می‌شود:

فرضیه شماره ۲: ریسک‌پذیری بر عملکرد تأثیر دارد.

مطالعات انجام شده توسط هاگس و مورگان^۱ (۲۰۰۷) بیانگر این است که سازمان‌های پیشگام عملکرد بالایی را از خود نشان می‌دهند، زیرا آن‌ها به سیگنال‌های بازار پاسخ می‌دهند. سازمان‌های پیشگام به وسیله پیش‌بینی فعال و آمادگی برای تغییر در موقعیت بهتری برای استفاده کردن از سهم بازار قرار دارند. ابراهیم پور و همکاران (۱۳۹۰)، شاردری و همکاران (۱۳۹۴) و کنعانی و ملاحسینی (۱۳۹۱) به این نتیجه رسیدند که بین پیشگامی و عملکرد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در واقع با توجه به کوتاه‌تر شدن چرخه عمر کالاها و تقاضای برای محصولات جدید، سازمان‌ها به دنبال دستیابی به مزیت رقابتی هستند و پیشگامی به سازمان‌ها برای دستیابی به این مهم کمک بسیاری می‌کند. در واقع پیشگامی سازمان‌ها با بهبود در عملکرد آن‌ها رابطه مثبتی دارد (اکتان و بولوت^۲، ۲۰۰۸). لذا فرضیه شماره سه به صورت زیر بیان می‌شود:

فرضیه شماره ۳: پیشگامی بر عملکرد تأثیر دارد.

با وجود مطالعات مختلفی که درباره متغیرهای اثربخشی کارکنان چون رضایت شغلی، عملکرد، استرس شغلی و تمایل به ماندن در خدمت انجام شده است، مطالعاتی که به ارتباط عوامل آمادگی اعضای سازمان و عوامل اثربخشی پردازد، بسیار محدود است (ندایی، مظفری و تندنویس، ۱۳۹۵). برخی از مطالعات به

1- Hughes & Morgan

2- Aktan & Bulut

بررسی تأثیر آمادگی برای خدمت بر عملکرد پرداخته‌اند. برای مثال چن^۱ (۲۰۰۴) در رساله دکتری خود دریافت بین سطوح آمادگی کارکنان و متغیرهای اثربخشی، رضایت شغلی، عملکرد، استرس شغلی و تمایل به ماندن ارتباط وجود دارد؛ همچنین، ارتباط مثبت معنی داری بین توانایی و تمایل کارکنان با رضایت و عملکرد شغلی وجود داشت. چانگ^۲ (۲۰۰۵) در مطالعه آمادگی اعضای سازمان، عملکرد، تعهد سازمانی و سبک های رهبری در بین ۲۶۰ نفر از کارکنان، هتل های شهر تاجانگ چین، آمادگی اعضای سازمان را در عملکرد و تعهد سازمانی دخیل دانستند. کیس^۳ (۲۰۰۲) در مطالعه سطوح آمادگی ۵۴ بازیکن دسته یک فوتبال و ۹ مربی با متغیر ملاک سطح پیشرفت عملکرد بازیکنان و سبک رهبری مربیان، هیچ ارتباط معنی داری بین متغیرهای مزبور نیافت.

کوhtاماکي^۴ و همکاران (۲۰۱۵) مطالعه ای در ۱۱۵ سازمان تولیدی انجام داده و بیان کردند که گرایش به خدمت در رفتار، استخدام، آموزش و ارزیابی کارکنان بسیار اهمیت دارد و یک عامل تعیین کننده در عملکرد است. لذا فرضیه چهارم تحقیق به صورت زیر بیان می شود:

فرضیه شماره ۴: آمادگی برای خدمت بر عملکرد تأثیر دارد.

بی میلی اعضای سازمان به خدمت در سازمان، تداوم کارهای سازمان را بر هم می زند و دیگران را نیز دچار یاس و بی انگیزگی می کند و در نهایت، می تواند اثربخشی را تحت الشعاع قرار دهد. بهترین حسی که شخص به محل کار و سازمان خود می تواند داشته باشد، حس تمایل به ماندن و خدمت کردن است، حسی که فرد را جزئی از سازمان می کند تا او منافع خود را با منافع سازمان در یک سو ببیند. حس تمایل به ماندن و خدمت کردن، حسی است که فرد را جزئی از سازمان می کند تا او منافع خود را به منافع سازمان بدانند و از هیچ تلاشی جهت توسعه و پیشرفت سازمان دریغ نکند (ندایی و همکاران، ۱۳۹۵). از منظر چرچیل^۵ (۱۹۸۵) توانایی و انگیزه فردی، به عنوان عوامل متغیر در آمادگی می تواند دو عامل تعیین کننده و

-
- 1- Chen
 - 2- Chang
 - 3- Case
 - 4- Kohtamaki
 - 5- Churchill

اساسی در عملکرد باشد و از طرفی، این دو عامل به عنوان ساختارهای کلیدی واسطه و تأثیرگذار بر عملکرد مدنظر قرار گیرد. از طرفی در بستر گرایش به کارآفرینی، کارکنان دارای انگیزه بالا بوده و فعالانه جهت اتخاذ روش‌های نوآورانه در فرایند و خروجی تلاش می‌کنند. نوآوری سازمانی اشاره به عملکرد وظیفه‌ای دارد و اعضای یک سازمان در یک محیط فعال و حامی نوآوری، ریسک‌پذیری بالایی داشته و فراتر از نقش‌ها و وظایف خود عمل می‌کنند تا به فرایندهای انعطاف‌پذیر دست یابند. کارکنان با چنین شرایطی نسبت به مشارکت در اصلاح و بهبود شیوه‌های عملیاتی اقدام می‌کنند (لو^۱، ۲۰۱۷). استوارت کلت (۲۰۰۹) در مطالعه خود نشان داد گرایش به کارآفرینی (با سه بعد نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی) در کارکنان سازمان‌های خدماتی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد دارد. از منظر وی توانایی انجام یک وظیفه یا کار، بنیان اصلی عملکرد مناسب یک کارمند است. اما بدون انگیزه هیچ گرایش درونی برای انجام کار وجود ندارد. و از سوی دیگر اگر حتی گرایش درونی در هم وجود داشته باشد اما دانش و شناخت مناسبی از وظایف و عملکردها وجود نداشته باشد، دستاورد نهایی آن سطوح بالای عملکرد نخواهد بود. از آنجا که متغیر آمادگی برای خدمت، کمتر در مطالعات داخلی مورد استفاده قرار گرفته است، لذا در کمتر تحقیقی به بررسی نقش واسطه آن در تأثیر ابعاد گرایش به کارآفرینی بر عملکرد صورت گرفته است. لذا فرضیه‌های پنج‌گانه تا دهم به صورت زیر بیان می‌شوند:

فرضیه شماره ۵: نوآوری بر آمادگی برای خدمت تأثیر دارد.

فرضیه شماره ۶: ریسک‌پذیری بر آمادگی برای خدمت تأثیر دارد.

فرضیه شماره ۷: پیشگامی بر آمادگی برای خدمت تأثیر دارد.

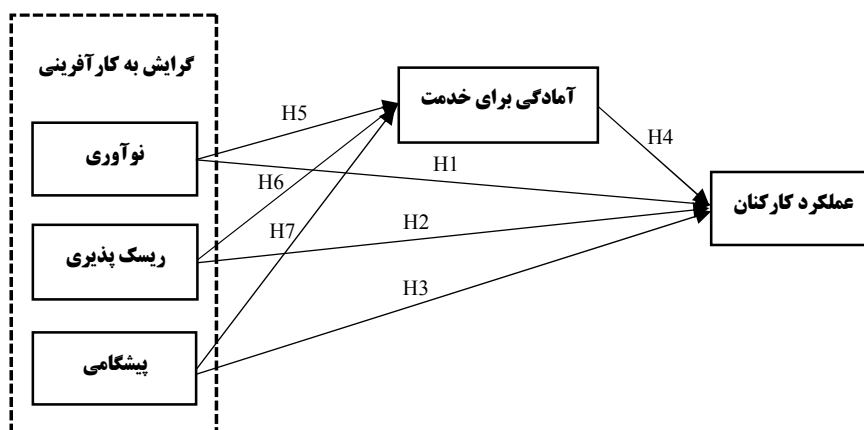
فرضیه شماره ۸: نوآوری به واسطه آمادگی برای خدمت بر عملکرد تأثیر دارد.

فرضیه شماره ۹: ریسک‌پذیری به واسطه آمادگی برای خدمت بر عملکرد تأثیر دارد.

فرضیه شماره ۱۰: پیشگامی به واسطه آمادگی برای خدمت بر عملکرد تأثیر دارد.

مدل مفهومی تحقیق

با توجه به تحقیقات گذشته، هر یک از متغیرهای این مدل، تشریح و تعریف گردیدند. در ادامه این بخش نقش هر یک متغیرهای موجود در مدل فوق تعیین می‌گردد. متغیرهای اصلی موجود در این مدل، پنج متغیر به نام‌های نوآوری، ریسک پذیری، پیشگامی، آمادگی برای خدمت و عملکرد می‌باشد. متغیرهای نوآوری، ریسک پذیری و پیشگامی متغیرهای مستقل تحقیق هستند که ممکن است به شکلی مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد تأثیرگذار باشند. متغیر وابسته تحقیق عملکرد می‌باشد که از متغیرهای مستقل و واسط تأثیر پذیری دارد و آمادگی برای خدمت در این پژوهش به‌عنوان متغیر واسط تلقی می‌گردند. لذا با توجه به اینکه در مطالعات داخلی و خارجی، متغیر آمادگی برای خدمت، کمتر مورد توجه قرار گرفتند و با توجه به ادبیات و پیشینه تحقیق و با در نظر گرفتن مطالعات استوارت کلت (۲۰۰۹) که تأثیر گرایش به کارآفرینی (با سه بعد نوآوری، ریسک پذیری و پیشگامی) و مشتری گرایی بر عملکرد و نقش واسط آمادگی برای خدمت در تأثیر آن‌ها و شان و همکاران (۲۰۱۶) که به بررسی تأثیر ابعاد گرایش به کارآفرینی بر عملکرد به‌واسطه سرعت نوآوری پرداختن و با ادغام آن‌ها مدل مفهومی تحقیق شکل می‌گیرد که در شکل ۱ آورده شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق برگرفته شده از شان و همکاران (۲۰۱۶) و استوارت کلت (۲۰۰۹)

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها پیمایشی تحلیلی است. جامعه آماری این پژوهش، مدیران و معاونان شعب دو تا از بانک‌های دولتی در شهر مشهد می‌باشند. که تعداد آن‌ها در دی ماه سال ۱۳۹۵ حدود ۱۸۰ نفر بود. جهت نمونه‌گیری ابتدا با روش نمونه‌گیری غیر تصادفی سهمیه‌ای، ۱۲ منطقه از مشهد مشخص شدند و بر اساس سهمی که هر منطقه در تعداد شعب داشتند، به‌صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده، پرسشنامه‌ها توزیع شد. نمونه آماری این پژوهش بر اساس فرمول کوکران و سطح خطای ۵ درصد، ۱۲۲ نفر تعیین شد. با این حال تعداد ۱۶۰ پرسشنامه توزیع شد که ۱۲۸ پرسشنامه به‌صورت صحیح برگشت داده شد.

پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش ترکیبی بوده و شامل ۲۲ سوال در ارتباط با متغیرهای پژوهش می‌باشد. هر یک از متغیرها در پژوهش‌های قبلی استفاده شده است که روایی محتوایی آن مورد تأیید بوده است. برای سنجش نوآوری (۴ گویه)، ریسک‌پذیری (۳ گویه) و پیشگامی (۴ گویه) از مقیاس شان و همکاران (۲۰۱۶)، آمادگی برای خدمت ۴ گویه و عملکرد ۸ گویه برگرفته شده از استوارت کلت (۲۰۰۹) در نظر گرفته شده است. این پرسشنامه‌ها از نوع بسته پاسخ با طیف پنج‌گزینه‌ای از خیلی کم تا خیلی زیاد بوده است. روایی صوری پرسشنامه با توجه به نظرات ۳ نفر از اساتید دانشگاه که در زمینه بازاریابی و رفتار سازمانی دارای تخصص می‌باشند ارزیابی گردید. روایی سازه‌ای پرسشنامه نیز با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم افزار AMOS مورد ارزیابی و معناداری با رد شدن گویه‌های مربوطه به سازه‌های موردنظر، مورد تأیید قرار گرفت. به‌منظور تعیین پایایی آزمون، روش آلفای کرونباخ به کار گرفته شد که نتایج آن در جدول ۱ آورده شده است. تمامی مقادیر بالای ۰/۷ بوده و می‌توان نتیجه گرفت ابزار از پایایی لازم برخوردار است. در ضمن میزان آلفای کرونباخ کل پرسشنامه نیز ۰/۷۸۰ می‌باشد. از آنجایی‌که مقدار شاخص KMO برابر ۰/۷۵۶ است، تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی است. همچنین مقدار sig آزمون بارتلت کوچکتر از ۰/۰۵ که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است و فرض شناخته‌شده

بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. نتیجه آزمون کفایت داده‌ها برای تحلیل عاملی در جدول ۲ آورده شده است. در این تحقیق، نرمال بودن داده‌ها به وسیله دو شاخص چولگی و کشیدگی مورد بررسی قرار گرفته است. ضریب چولگی و ضریب کشیدگی، دو شاخص اساسی توزیع داده‌ها هستند که با داشتن این شاخص‌ها می‌توان به نرمال بودن یا نبودن توزیع داده‌ها پی برد. چولگی^۱ معیاری از تقارن یا عدم تقارن تابع توزیع می‌باشد. کشیدگی^۲ نشان‌دهنده ارتفاع یک توزیع است. به عبارت دیگر کشیدگی معیاری از بلندی منحنی در نقطه ماکزیمم است. همیشه کشیدگی را با کشیدگی توزیع نرمال مقایسه می‌کنند. برای این مقادیر منابع مختلف مقادیر مختلف ارائه داده‌اند. به عنوان مثال چیو و همکاران (۱۹۹۸) مقادیر این دو شاخص را جهت نرمال بودن داده‌ها بین (۲ و -۲) می‌دانند. ستون کشیدگی و چولگی نشان دهنده این دو شاخص است که به همراه نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول شماره ۳ آورده شده است. برای بررسی نقش متغیر میانجی گر نیز آزمون میانجی‌گری بارون و کنی (۱۹۸۶) مورد استفاده قرار گرفت. تحلیل فرضیه‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای تحلیل ساختارهای گشتاوری^۳ (AMOS v.18) و بسته‌ی آماری برای علوم اجتماعی^۴ (SPSS v.19) صورت گرفت. بعد از اطمینان از روایی و پایایی ابزار مدل تحقیق مورد بررسی قرار گرفت که شکل شماره ۲ نشان‌دهنده مدل SEM برازش‌یافته است و شدت روابط بین متغیرها را روشن می‌سازد.

جدول ۱- ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

متغیر	نوع مقیاس	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ
نوآوری	طیف پنج‌تایی لیکرت	۴	۰/۷۶۳
ریسک‌پذیری	طیف پنج‌تایی لیکرت	۳	۰/۸۴۲
پیشگامی	طیف پنج‌تایی لیکرت	۳	۰/۷۱۲
آمادگی برای خدمت	طیف پنج‌تایی لیکرت	۴	۰/۸۱۹
عملکرد	طیف پنج‌تایی لیکرت	۸	۰/۸۹۳

1- Skewness

2- kurtosis

3- Analysis of Moment Structures-AMOS

4- Statistical Package for Social Sciences-SPSS

جدول ۲- آزمون کفایت داده‌ها

۰/۷۸۹	آزمون کفایت حجم نمونه کیزر-می بر-اکلین		
3.146E3	آزمون بارتلت و تقریب گای اسکوئر		
۰۰۰	sig	۶۹	درجه آزادی

جدول ۳- نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای گویه‌های پرسش‌نامه

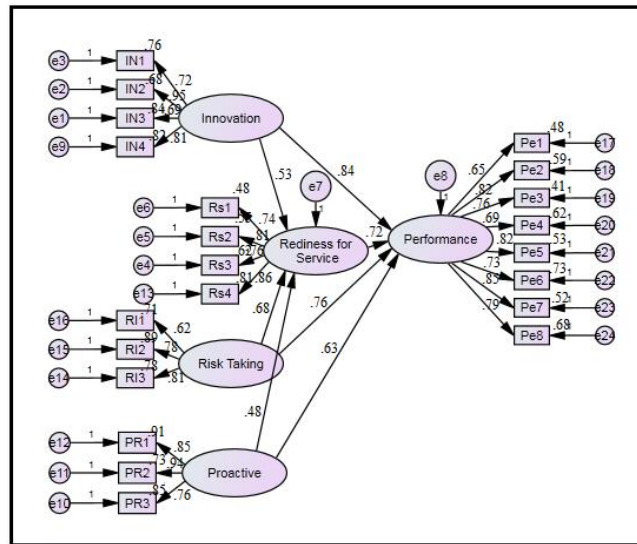
متغیر	گویه	وزن رگرسیونی	معناداری	نتیجه	چولگی	کشیدگی
نوآوری	Q1	۰/۷۳۴	-/۰۰۰	معنادار	-/۴۲۲	-/۷۵۰
	Q2	-/۹۵۲	-/۰۰۰	معنادار	-/۳۶۴	-/۳۲۵
	Q3	-/۶۹۳	-/۰۰۰	معنادار	-/۷۱۸	-/۱۷۱
	Q4	۰/۸۱۲	-/۰۰۰	معنادار	۰/۲۱۴	-/۵۳۴
ریسک پذیری	Q5	۰/۶۲۴	-/۰۰۰	معنادار	-/۱۶۸	-/۵۳۴
	Q6	۰/۷۸۲	-/۰۰۰	معنادار	-/۴۵۹	-/۷۵۲
	Q7	-/۸۱۶	-/۰۰۰	معنادار	-/۳۸۴	-/۳۶۲
پیشگامی	Q8	۰/۸۵۳	-/۰۰۰	معنادار	-/۰۶۷	-/۵۵۵
	Q9	۰/۹۴۱	-/۰۰۰	معنادار	-/۳۵۱	-/۴۹۳
	Q10	۰/۷۶۳	-/۰۰۰	معنادار	-/۲۸۰	-/۴۳۲
آمادگی برای خدمت	Q11	۰/۷۴۳	-/۰۰۰	معنادار	-/۳۴۷	-/۱۴۱
	Q12	۰/۸۱۹	-/۰۰۰	معنادار	-/۳۲۵	-/۳۳۵
	Q13	۰/۷۶۲	-/۰۰۰	معنادار	-/۶۲۹	-/۲۸۹
	Q14	-/۸۶۵	-/۰۰۰	معنادار	-/۶۰۵	-/۱۹۲
عملکرد	Q15	-/۶۵۴	-/۰۰۰	معنادار	-/۲۹۱	-/۴۱۸
	Q16	۰/۸۲۴	-/۰۰۰	معنادار	-/۴۱۹	-/۲۳۵
	Q17	۰/۷۶۴	-/۰۰۰	معنادار	-/۱۴۱	-/۴۱۵
	Q18	۰/۶۹۳	-/۰۰۰	معنادار	-/۱۵۸	-/۳۴۵
	Q19	-/۸۲۵	-/۰۰۰	معنادار	-/۰۴۲	-/۸۵۶
	Q20	۰/۷۳۳	-/۰۰۰	معنادار	-/۳۵۱	-/۸۸۵
	Q21	۰/۸۵۴	-/۰۰۰	معنادار	-/۷۸۱	-/۵۷۲
	Q22	۰/۷۹۲	-/۰۰۰	معنادار	-/۸۶۵	-/۳۸۴

یافته‌های پژوهش

از آنجا که یکی از پیش‌شرط‌های به‌کارگیری رویکرد متغیرهای مکنون در الگوی مدل‌یابی معادله‌ی ساختاری وجود همبستگی میان متغیرهای پژوهش است، بدین منظور تحلیل همبستگی پیرسون به انجام رسید. پیش از ارزیابی مدل ساختاری ارائه شده، لازم است معناداری وزن رگرسیونی [بار عاملی] سازه‌های مختلف پرسش‌نامه در پیش‌بینی گویه‌های مربوطه بررسی شده تا از برازندگی مدل‌های اندازه‌گیری و قابل قبول بودن نشانگرهای آن‌ها در اندازه‌گیری سازه‌ها اطمینان حاصل شود. این مهم، با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی (CFA)^۱ و نرم‌افزار AMOS به انجام رسید. با توجه به اینکه در مدل CFA برازش‌یافته، وزن رگرسیونی تمامی متغیرها،

1- Confirmatory Factor Analysis-CFA

در پیش‌بینی گویه‌های پرسش‌نامه، در سطح اطمینان ۰/۹۹، دارای تفاوت معنادار با صفر بود هیچ یک از گویه‌ها از فرآیند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته نشدند. مبنای معناداری گویه‌ها این است که سطح معناداری برای آن‌ها زیر ۰/۰۵ باشد. لذا در نهایت، ۲۲ گویه از پرسش‌نامه، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.



شکل ۲- الگوی معادله ساختاری

نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های معنادار در جدول ۳ و شاخص‌های برازش مدل در جدول ۴ ارائه شده است. همانطور که در جدول ۴ ملاحظه می‌شود، این شاخص‌ها نشان از برازش مطلوب مدل‌های اندازه‌گیری داشته و معناداری بار شدن هر متغیر مشاهده‌شده به متغیر مکنون مربوطه مورد تأیید قرار گرفت. در جدول ۵ نیز خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌هایی که ارتباط مستقیم متغیرها را می‌سنجند آورده شده است.

جدول ۴- شاخص‌های برازش مدل

NFI	TLI	CFI	RMSEA	Chi-square /df	مقادیر قابل قبول
۰/۹۴۱	۰/۹۳۴	۰/۹۸۰	۰/۰۵۵	۲/۶۱۵	
بزرگتر از ۰/۹	بزرگتر از ۰/۹	بزرگتر از ۰/۹	کمتر از ۰/۰۸۵	کمتر از ۳	

جدول ۵- خلاصه‌ی نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش (فرضیات مستقیم)

نتیجه	p-value	ضرایب استاندارد	ارتباط متغیرهای مکنون
تائید فرضیه	کم تر از ۰/۰۰۱	۰/۶۸	نوآوری بر عملکرد تأثیر دارد.
تائید فرضیه	۰/۰۰۸	۰/۴۹	ریسک پذیری بر عملکرد تأثیر دارد
تائید فرضیه	۰/۰۱۲	۰/۵۹	پیشگامی مدیریت ارشد بر عملکرد تأثیر دارد.
تائید فرضیه	کم تر از ۰/۰۰۱	۰/۵۲	آمادگی برای خدمت بر عملکرد تأثیر دارد.
تائید فرضیه	کم تر از ۰/۰۰۱	۰/۸۵	نوآوری بر آمادگی برای خدمت تأثیر دارد.
تائید فرضیه	کم تر از ۰/۰۰۱	۰/۶۸	ریسک پذیری بر آمادگی برای خدمت تأثیر دارد
تائید فرضیه	کم تر از ۰/۰۰۱	۰/۷۵	پیشگامی بر آمادگی برای خدمت تأثیر دارد.

تحلیل میانجی‌گری

تحلیل میانجی‌گری، در واقع انجام مرحله به مرحله‌ی تحلیل رگرسیون به‌منظور تائید نقش متغیر میانجی‌گر در رابطه‌ی بین متغیرهای مستقل و وابسته است (بارون و کنی، ۱۹۸۶). گذراندن چهار گام برای تائید نقش یک متغیر به‌عنوان متغیر میانجی‌گر، ضروری می‌باشد. گام اول این است که متغیر مستقل با متغیر وابسته رابطه‌ی معنادار داشته باشد. در گام دوم معناداری رابطه‌ی بین متغیرهای مستقل و میانجی‌گر، و در گام سوم معناداری رابطه‌ی بین متغیرهای میانجی‌گر و وابسته بررسی می‌شود. گام چهارم این است که وقتی متغیر میانجی‌گر وارد معادلات رگرسیونی می‌شود، رابطه‌ی بین متغیر مستقل و وابسته غیرمعنادار شود که در این حالت متغیر مورد نظر، میانجی‌گر کامل است و یا اینکه این رابطه در حضور متغیر میانجی‌گر کاهش یابد [حداقل ۱۰٪] ولی همچنان معنادار باقی بماند، که در این حالت نقش متغیر میانجی‌گر، جزئی خواهد بود.

جدول ۶ نتایج تحلیل میانجی‌گری برای متغیر آمادگی برای خدمت را نشان می‌دهد در مورد میانجی‌گری آمادگی برای خدمت در تأثیر ابعاد گرایش به کارآفرینی بر عملکرد همان‌گونه که در جدول ۶ نشان داده شده است، نتایج حاکی از معناداری ضرایب در ۴ گام بوده است و با ورود متغیر آمادگی برای خدمت به معادلات رگرسیونی اثر نوآوری بر عملکرد از ۰/۸۴۲ به ۰/۷۳۱، اثر ریسک‌پذیری بر عملکرد از ۰/۷۶۳ به

۰/۶۳۲ و اثر پیشگامی بر عملکرد از ۰/۶۳۴ به ۰/۵۱۲ کاهش یافته و کماکان معنادار باقی مانده است. بنابراین نقش متغیر آمادگی برای خدمت به عنوان میانجی گر یا واسط مورد تأیید است.

جدول ۶- تحلیل میانجی‌گری برای متغیر آمادگی برای خدمت

کام	متغیر مستقل	متغیر وابسته	β	C.R	Sig
۱	نوآوری	عملکرد	۰/۸۴۲	۱/۹۹۸	۰/۰۰۰
۲	نوآوری	آمادگی برای خدمت	۰/۵۳۴	۱/۶۵۲	۰/۰۰۰
۳	آمادگی برای خدمت	عملکرد	۰/۷۲۲	۴/۰۹۶	۰/۰۰۰
۴	نوآوری	عملکرد	۰/۷۳۱	۲/۸۷۵	۰/۰۰۰
۱	ریسک پذیری	عملکرد	۰/۷۶۳	۵/۲۳۵	۰/۰۰۰
۲	ریسک پذیری	آمادگی برای خدمت	۰/۶۸۲	۶/۳۲۵	۰/۰۰۰
۳	آمادگی برای خدمت	عملکرد	۰/۷۲۲	۴/۰۹۶	۰/۰۰۰
۴	ریسک پذیری	عملکرد	۰/۶۲۲	۳/۰۸۲	۰/۰۰۲
۱	پیشگامی	عملکرد	۰/۶۳۴	۱/۹۹۸	۰/۰۰۰
۲	پیشگامی	آمادگی برای خدمت	۰/۴۸۵	۱/۶۵۲	۰/۰۰۰
۳	آمادگی برای خدمت	عملکرد	۰/۷۲۲	۴/۰۹۶	۰/۰۰۰
۴	پیشگامی	عملکرد	۰/۵۱۲	۲/۸۷۵	۰/۰۰۰

بحث و نتیجه‌گیری

همانطور که بیان شد، هدف این تحقیق بررسی تأثیر متغیرهای نوآوری، ریسک پذیری و پیشگامی آن‌ها بر عملکرد با بررسی نقش میانجی آمادگی برای خدمت (توانایی و انگیزش) بود. لذا جهت بررسی موشکافانه‌تر، تفسیر و نتیجه‌گیری بر اساس فرضیات تحقیق ارائه می‌شود. با توجه به نتایج به دست آمده در مورد فرضیه اول یعنی تأثیر نوآوری بر عملکرد مشخص می‌شود که نوآوری بر عملکرد به صورت مستقیم تأثیر دارد. که این نتیجه با تحقیق صورت گرفته توسط جیمز و همکاران (۲۰۰۸)، لی و همکارانش (۲۰۱۶)، شان و همکاران (۲۰۱۶) و محققان دیگری همانند برلی و چاکرابراتی (۱۹۷۸)، هانس و همکاران (۱۹۹۹) و رابرتز^۱ (۱۹۹۹) مطابقت دارد. به طور کلی نوآوری باعث می‌شود که سازمان از طریق ورود به عرصه‌های جدید منابع ثروت‌زای جدیدی را ایجاد کرده و یا منابع موجود را بهبود بخشد و بدین ترتیب عملکرد بهبود خواهد یافت.

در فرضیه دوم، با توجه به مقدار ۰/۷۶ برای ضریب استاندارد اثر ریسک پذیری بر عملکرد، می‌توان نتیجه گرفت که تأثیر مثبت و معنی‌دار ریسک پذیری بر عملکرد مورد تأیید قرار می‌گیرد و این یافته با تحقیقات ویکلند و شفرد (۲۰۰۳)، منصور و همکاران (۱۳۹۱) و شان و همکاران (۲۰۱۶) هم‌راستا می‌باشد. تأثیر این متغیر بر عملکرد در بانک، با تردید مطرح می‌شود که با متغیرهایی مثل توانایی مدیریت در ریسک‌پذیری صحیح مطرح می‌شود. چراکه این متغیر در برخی از موارد باعث می‌شود تا عملکرد کاهش پیدا کند و در برخی از موارد باعث افزایش عملکرد می‌شود. و این بستگی به این دارد که ریسک‌پذیری درستی انجام گیرد یا خیر. با این وجود به نظر می‌رسد، تأیید تأثیر متغیر ریسک‌پذیری بر عملکرد، ناشی از این است که مدیر ریسک‌پذیر، برای افزایش عملکرد کلی‌اش، همراه با تغییر در نیازهای مشتریان، در سیاست‌های کلی‌اش تغییر ایجاد کند. از طرفی اگر او ریسک‌پذیر باشد، ممکن است در وظایف خودش دقت عمل بیشتری انجام دهد و موارد مرتبط با موارد پر ریسک را بهتر بررسی کند. وقتی که یک مدیر بررسی‌اش در موارد پر ریسک بیشتر شود، طبیعتاً طبق تجربه و عادت که ایجاد می‌شود، در مواردی که ریسک کمتری دارند نیز دقت عمل بیشتری خواهد داشت و عملکرد کلی بهتری به وجود خواهد آمد. چون معمولاً ریسک‌پذیری صحیح به معنی ریسک کردن بدون تفکر و برنامه‌ریزی، مفهوم سازی نمی‌شود بلکه ریسک‌پذیری صحیح باید همراه با تفکر و بررسی موقعیت‌ها، همراه باشد تا به عملکرد منتهی شود.

در فرضیه سوم با توجه به اینکه ضریب استاندارد اثر پیشگامی بر عملکرد ۰/۶۳ می‌باشد، تأثیر مثبت و معنی‌دار پیشگامی بر عملکرد مورد تأیید قرار می‌گیرد که این یافته نیز با پژوهش‌هایی همچون ویکلند و شفرد (۲۰۰۳)، هاگس و مورگان (۲۰۰۷) و شان و همکاران (۲۰۱۶) که نشان دادند پیشگامی بر عملکرد تأثیر دارد مطابقت دارد. نتایج تحقیق هاگس و مورگان (۲۰۰۷) بیانگر این است که سازمان‌های پیشگام عملکرد بالایی را از خود نشان می‌دهند، زیرا آن‌ها به سیگنال‌های بازار پاسخ می‌دهند. سازمان‌های پیشگام به وسیله پیش‌بینی فعال و آمادگی برای تغییر در موقعیت بهتری برای استفاده کردن از سهم بازار قرار دارند. محققان دیگری همچون اکتان و بولوت (۲۰۰۸) و ابراهیم پور و همکاران نیز چنین رابطه‌ای را تأیید کردند.

در فرضیه چهارم، با توجه به مقدار $0/72$ برای ضریب استاندارد اثر آمادگی برای خدمت بر عملکرد، می‌توان نتیجه گرفت که تأثیر مثبت و معنی‌دار آمادگی برای خدمت بر عملکرد مورد تأیید قرار می‌گیرد که این یافته نیز با پژوهش‌های صورت گرفته توسط چرچیل (۱۹۸۵)، کوهتاماکي و همکاران (۲۰۱۵)، استوارت کلت (۲۰۰۹) همگرایی دارد. در ارتباط با تأثیر این متغیر بر عملکرد، استدلال اینگونه است که وقتی که مدیر آمادگی بیشتری برای ارائه خدمات به مشتریان داشته باشد، و از توان و انگیزه‌ی کافی برخوردار باشد، معمولاً در محل کار خود بیشتر حاضر است. یک مدیر بانکی، با حضورش در شعبه به مشتریان مخصوصاً مشتریان ویژه خدمات بهتری می‌دهد و این می‌تواند در جذب سپرده مهم باشد. از طرفی توانایی مدیر در اداره کردن کارها، می‌تواند بروز خطاهای بانکی را نیز کاهش دهد. و از طرفی این توانایی می‌تواند باعث شود تا کارهایش را به نحو احسن انجام دهد و از این طریق عملکرد کلی‌اش بهتر شود. یعنی وقتی او توانایی داشته باشد، کارها را با دقت و سرعت بیشتری انجام می‌دهد، در مواردی که همکاران یا کارمندان دچار ضعف هستند، به آن‌ها کمک بیشتری می‌کند و تفویض اختیار را نیز به صورت صحیح انجام می‌دهد. این در حالی است که وقتی یک مدیر توانایی کمتری داشته باشد، هیچ کدام از وظایفی که بیان شد (در حقیقت ابعاد عملکرد این پژوهش) را نمی‌تواند به درستی انجام دهد و عملکرد پایین‌تری خواهد داشت.

در فرضیات پنجم تا هفتم با توجه به اینکه ضریب استاندارد اثر ابعاد گرایش به کارآفرینی بر آمادگی برای خدمت به ترتیب $0/53$ ، $0/48$ و $0/68$ می‌باشد، تأثیر مثبت و معنی‌دار ابعاد گرایش به کارآفرینی بر آمادگی برای خدمت مورد تأیید قرار می‌گیرد که این یافته با تحقیقاتی همچون استوارت کلت (۲۰۰۹) در ارتباط با تأثیر ریسک‌پذیری بر آمادگی برای خدمت نیز باید استدلال کرد که وقتی مدیریت ارشد ریسک‌پذیری کند، این ریسک‌انگیزه او را بالاتر می‌برد. هرچند به نظر می‌رسد، تأثیر ریسک‌پذیری بر انگیزه، بیشتر از توانایی است. اما وقتی یک مدیر ریسک‌پذیر باشد، و بخواهد از این ریسک‌پذیری در راستای اهداف سازمانی استفاده کند، انگیزه او برای خدمت بیشتر می‌شود.

در فرضیات هشتم تا دهم نیز تأیید میانجی‌گری متغیر آمادگی برای خدمت در تأثیر ابعاد گرایش به کارآفرینی بر عملکرد با پژوهش‌هایی همچون استوارت کلت (۲۰۰۹) مطابقت دارد.

در ارتباط با تأثیر میانجی‌گری آمادگی برای خدمت در ارتباط ریسک‌پذیری و عملکرد، مطابق انتظار، مقدار تأثیر آن بیشتر از سایر موارد دیگر است. فرض کنید مدیر یک بانک، ریسک‌پذیر باشد، او برای انجام کارها ریسک بیشتری را متحمل می‌شود. آیا هر مدیری که ریسک‌پذیر باشد، عملکرد بهتری دارد؟ وقتی یک مدیر ریسک‌پذیر، انگیزه و توانایی لازم را برای اداره کردن ریسک داشته باشد و بتواند به‌طور دقیق ریسک کند، می‌تواند عملکرد بهتری داشته باشد. پس ریسک‌پذیری، زمانی منتهی به عملکرد می‌شود که مدیر توانایی یک ریسک درست، به‌موقع و صحیح را داشته باشد. و اگر او آمادگی لازم برای خدمت را نداشته باشد، ممکن هست حتی عملکرد او کاهش پیدا کند. چون اگر بدون توانایی لازم در شناخت افراد، نوع معاملات و سایر موارد بانکی، ریسک کند، باعث می‌شود متضرر شود و عملکرد هم کاهش یابد. لذا آمادگی خدمت، نقش میانجی‌گری مناسبی در ارتباط بین ابعاد گرایش به کارآفرینی بر عملکرد دارد.

پیشنهادهات

پیشنهادی که می‌توان به مدیران عالی و سرپرستان مناطق و حوزه‌های موسسه ارائه نمود، این است که در به‌کارگیری رؤسای شعب، ارتقای آن‌ها و یا ارزیابی عملکرد آن‌ها، می‌بایست افرادی را در اولویت قرار دهند که از نظر گرایش به کارآفرینی در سطح قابل قبولی قرار داشته باشند و رفتارهای کارآفرینانه‌ای داشته باشند تا بتوانند عملکرد بهتری از خود نشان دهند و همچنین با طراحی برنامه‌های آموزشی سعی در القاء و انتقال این گرایش در رؤسای شعب داشته باشند.

مدیران بانک می‌توانند از طریق ایجاد اتحادیه مثل سرمایه‌گذاری‌های مشترک با برخی سازمان‌ها و راه‌اندازی پروژه‌های مشترک، دست به فعالیت‌های ریسک‌آمیز و درعین‌حال سودآور بزنند. آن‌ها باید کارکنانشان را به پذیرش ریسک‌های عقلایی و شهامت تشویق نمایند. مدیران بانک می‌توانند در چارچوب مقررات و آئین‌نامه‌های

بانکی صادر شده از طرف بانک مرکزی و متناسب با ریسک محاسبه شده به برخی مشتریان خود تسهیلات بیشتری ارائه دهند و یا بنابر نیاز، ضمانتنامه‌های خاص بانکی را با آن‌ها منعقد نمایند.

همچنین پیشنهاد می‌گردد مدیران بانک، کارکنان خود را تشویق نمایند تا فعالیت‌های ابتکاری و پیشگامانه داشته باشند. مدیران باید وقایع و تغییرات بازار را کشف و روندهای آن را پیش بینی نمایند تا بتوانند قبل از رقبا از فرصت‌های به وجود آمده به نفع خود استفاده نمایند. آن‌ها باید سعی نمایند تا با پیشرفت در بانکداری الکترونیک، سرمایه گذاری در انواع جدیدی از فعالیت‌های بانکی و حرکت پیشگامانه برای سرمایه گذاری در فرصت‌های نوظهور در بازار از طریق معرفی تکنیک‌های بازاریابی و مدیریتی جدید، در جهت ورود به بازارهای جدید در محیط پویای امروزی فعالیت نمایند.

برای تسهیل و افزایش میزان گرایش به کارآفرینی در موسسه، مدیران باید فرهنگ سازمانی پشتیبان کارآفرینی را در بانک تقویت نمایند. همچنین به کمک ساختارهای انعطاف پذیر و غیررسمی آن را هموار سازند. به علاوه با توجه به اینکه نوآوری عامل حیاتی گرایش به کارآفرینی می‌باشد، مدیران باید با ایجاد تنوع در سپرده‌های خود، ابزارهای ترفیعی نوآورانه، بانکداری الکترونیکی منطبق با استانداردهای جهانی و ارائه خدمات نوین بانکی و با دستیابی به آخرین تکنولوژی‌ها به جذب هرچه بیشتر سپرده‌ها و بهبود عملکرد خود دست یابند.

با توجه به اینکه تأیید شد نوآوری تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد دارد پیشنهاد می‌شود که در ابتدا مدیران به ساختار سازمان توجه داشته باشند و تلاش کنند تا ساختاری انعطاف پذیر در سازمان ایجاد کنند تا بدین ترتیب از طریق کاهش رسمیت، مسئولیت دادن به کارکنان و ایجاد فضایی انعطاف پذیر برای آن‌ها سطح خلاقیت و نوآوری افزایش یابد. مدیران همچنین بایستی سطح مخارج و منابع خود را برای نوآوری افزایش دهند به‌طور مثال جهت افزایش نوآوری، کلاس‌ها و دوره‌هایی را برای کارکنان برگزار کنند تا بدین ترتیب سطح خلاقیت و ایده‌پردازی کارکنان افزایش یابد. به‌علاوه مدیران بایستی سطح خلاقیت و ایده پردازی کارکنان را مورد سنجش قرار دهند و همچنین از کارکنانی که نوآور هستند و در فعالیت‌های خود

خلاق بوده و ایده پردازی می‌کنند، تشویق و حمایت شود، مدیران بایستی ثبات و سیاست در خلاقیت داشته باشند یعنی تمامی کارکنان سازمان بدانند که نوآوری بخشی از سیاست سازمان است و آن‌ها بایستی نسبت به تداوم این سیاست اطمینان داشته باشند تا خلق ایده‌ها و راهکارهای جدید در سازمان به صورت یک عادت و فرهنگ ظهور پیدا کند. در واقع نوآوری بایستی جز فرایندهای اصلی سازمان باشد و ارزیابی عملکرد کارکنان، سطح پاداش‌ها بر اساس نوآوری آن‌ها باشد و مدیران بایستی برای تفکرهای خلاق و نوآورانه کارکنان خود احترام قائل شوند و ایده‌های نوآورانه آن‌ها به راحتی فراموش نشود. همچنین بایستی اهداف سازمان برای کارکنان مطرح شود و تمامی ابهامات در این زمینه رفع گردد تا نوآوری‌های صورت گرفته کاملاً متناسب با اهداف باشد.

مدیران بایستی به این مهم واقف باشند که در فضای رقابتی امروز راهی جز رقابت با سایر سازمان‌ها در جهت بهبود عملکرد وجود ندارد و ریسک پذیر بودن یکی از عواملی است که باعث می‌شود سازمان سریع‌تر از رقبا از فرصت‌های محیطی استفاده کند. همچنین از نوآوری‌های ریسک پذیر کارکنانشان پشتیبانی کنند چرا که در عظیم‌ترین ابداعات از همین ریسک‌ها شکل گرفته است. بنابراین مدیران بایستی شرایطی را ایجاد کنند که کارکنان اطمینان خاطر داشته باشند که در صورت بروز اشتباه محکوم نخواهند شد و از کارکنانی که ریسک منطقی را می‌پذیرند تشویق و حمایت شود چرا که یکی از دلایل عدم انجام فعالیت‌های با ریسک بالا، عدم حمایت کافی از آن است. در واقع ریسک‌پذیری بایستی جز فرایندهای اصلی سازمان باشد و ارزیابی عملکرد کارکنان، سطح پاداش‌ها بر اساس سطح ریسک پذیر بودن آن‌ها باشد. روسای شعب می‌توانند با القای فرهنگ سازمانی حامی نوآوری و انعطاف‌پذیری در فرآیندها و ساختارها و با طراحی سیستم‌های پاداش و تشویقی اثربخش، نوآوری در شعب را تقویت نمایند و با افزایش یادگیری و انطباق با تغییرات محیطی، مشتریان را راضی نگه داشته و آن‌ها را جذب نمایند.

در انتصاب مدیران عالی باید به این مهم توجه داشت که تفکر و دیدگاه کارآفرینانه آنان نقشی بس حیاتی در بهبود عملکرد سازمان خواهد داشت و این بدان معنی است انتخاب صحیح مدیران عالی که دارای روحیه کارآفرینی باشند، به سازمان، سیستم

بانکی و در نهایت جامعه، در جهت رونق اقتصاد و گردش صحیح پول کمک شایانی خواهند نمود. برای شناسایی افرادی که روحیه کارآفرینی دارند باید به مواردی همچون ریسک پذیر بودن، آینده نگری، نیاز به موفقیت، داشتن اهداف آرمانی، پیشرو بودن، جستجوی فرصت‌ها، قابلیت پاسخگویی فراوان، روحیه ساختارشکنی، توانایی بالا در برابر ابهامات، انعطاف پذیری بالا، داشتن ارتباط سازمانی غیررسمی و امید به پیروزی، را مدنظر قرار داد.

منابع و مأخذ

- 1- Aktan, B., & Bulut, C. (2008). Financial performance impacts of corporate entrepreneurship in emerging markets: A case of Turkey. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 12(8), 69-79.
- 2- Amiri, Farzad and Amir Houshang Molaei. (2015). Investigating the Impact of High School Administrators on the Development of the Export Market (Case Study of Lorestan Commercial Companies), *World Management Conference, Accounting Economics and Humanities at the Beginning of the Third Millennium*, Shiraz, Research Institute of Industrial Market Idea Green, https://www.civilica.com/Paper-MEAHBT M01-MEAHBTM01_369.html. (in Persian).
- 3- Case, Robert. (2002). A Test of Situational Theory in College Football setting. <http://aahpend.context.com>: 169-181.
- 4- Chang, Hsiao-Hui. (2005). A research for the Relationship Between leadership Style, employee maturity, Job Performance and Organizational commitment. Master Thesis. <http://ethesis.lio.pu.edu.tw>.
- 5- Chen, C. (2004). An Empirical Test of Leadership Effectiveness and the Match/Mismatch in leadership Style. Doctoral of Business Administration Thesis. School of Business and Entrepreneurship, Nora southeastern university.
- 6- Chen, Y. S., Lin, M. J. J., & Chang, C. H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 152-158.
- 7- Chen, Y. S., Lin, M. J. J., & Chang, C. H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 152-158.
- 8- Churchill Jr., Gilbert A., Neil M. Ford, Stephen W. Hartley, & Orville C. Walker Jr. (1985). "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*, 22, 103-118.
- 9- Dwairi, M. A. (2014). The moderating roles of national culture and the country institutional profiles on the effect of market orientation and entrepreneurial orientation on the performance of banks in Jordan: an empirical investigation (Doctoral dissertation, publisher not identified).

- 10- Ebrahimipour, H., Saei Sediqani, J., Khalili, H. (2011). A Study of Relationship Between Intrapreneurship and Business Performance in Tabriz Petrochemical Company, *Public Management Research*, 6(14), 128-121. (in Persian).
- 11- Eje'ei J., Khodapanahi M. K., Fathi Ashtiani A., Sabeti A. , Ghanbari, S., & Seyed Mousavi P. S. (2009). Interaction between personality and metamotivational styles in job performance, *Journal of Behavioral Sciences*, 3(4), 310-301. (in Persian).
- 12- Fakour saghih, A. M., Hadadian, S., & Kelidari, Y. (2015). The effect of Service Quality on Behavioral Intentions Through Satisfaction and Customer Perceived Value, 7(13), 183-203. (in Persian).
- 13- Fatehi, Z., and Sharafi, F. (2011). The role of branch management in the realization of the objectives of state-owned banks and its related challenges, *Bank of Sepah Bank's Research and Risk Management*, 21-1. (in Persian).
- 14- Gil-Pechuan, I., Exposito-Langa, M., & Tomas-Miquel, J. V. (2013). International entrepreneurship in SMEs: a study of influencing factors in the textile industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(1), 45-57
- 15- Gungor, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: a quantitative study on global banks, *Procardia Social and Behavioral Sciences*, 124, 1510-1520
- 16- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge?. *The Knowledge Management Yearbook 2000–2001*.
- 17- Hersey, Paul, Kennet, H. Blanchard & Dewey, E. Johnson. (2005). *Management of Orga,nizational Behavior*. Eight Edition, USA, Prentice Hall Press.
- 18- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661.
- 19- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661.
- 20- Jafari, M., & Rezaei, F. (2017). To evaluate the impact of knowledge management marketing on the banking industry performance of Iran, *Exploration of Business Management*, 8(16), 79-98. (in Persian).
- 21- Jimenez, D., Sanz Valle, R., & Hernandez-Espallardo, M. (2008). Fostering innovation: The role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 389-412.
- 22- Kamran Feizi (2006). *Corporate Readiness to Becoming an Entrepreneurial organization*. volume 1 (2), 89-108. (in Persian).
- 23- Kanaani, A., Mullousini, AS. (2012). Investigating the Effect of Entrepreneurial Approach on the Organizational Performance of Small Businesses in Yazd. The Effect Presented at the 2nd Student Entrepreneurship Conference, Shahed University. (in Persian).
- 24- Karacaoglu, K., Bayrakdaroglu, A., & San, F. B. (2013). The Impact of Corporate Entrepreneurship on Firms' Financial Performance: Evidence from Istanbul Stock Exchange Firms. *International Business Research*, 6(1), 163.
- 25- Kek, L., 2005, *Leadership styles of female and male managers*. (Translated by M. Irannezhad Parizhi). Tehran: Nashmardiran. (in Persian).
- 26- Kohli, A. & Jaworski, B. (1990). Market orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Application, "*Journal of Marketing*, 54 (April):1-18.

- 27- Kohli, A., B. Jaworski, & Kumar, A. (1992). MARKOR: A Measure of Market orientation," *Journal of Marketing Research*, 30: 467-477.
- 28- Kohtamaki, M., Hakala, H., Partanen, J., Parida, V., & Wincent, J. (2015). The performance impact of industrial services and service orientation on manufacturing companies, *Performance impact of industrial services*, 25(4), 2055-6225.
- 29- Kuzu, O. H., ozilhan, D. (2014). the effedt of employee relationships and knowledge employees performance:an empirical research on service industry, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 109, 33-74.
- 30- Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2016). Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. *Tourism Management*, 53, 215-228.
- 31- Lou, T. T. (2017)," Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation, and operational performance Organizational social capital as a moderator ", *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 229 – 253.
- 32- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- 33- Mansourfar, Gh., & Razi Azar, Y. (2011). Investigating the relationship between risk taking and the performance of banks. *Management process and development*. 26 (2), 141-160. (in Persian).
- 34- March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management science*, 33(11), 1404-1418.
- 35- Nedaei, T., Mozaffari, S. A. A., & Tondnevis, F. (2016). The relationship of Rediness (ability and desire) of sports federation staff with their effectiveness, two research papers in sport management and motor behavior, 6 (11), 77-90. (in Persian).
- 36- Pattillo, C., & Söderbom, M. (2000). Managerial risk attitudes and firm performance in Ghanaian manufacturing: An empirical analysis based on experimental data. University of Oxford, Institute of Economics and Statistics, Centre for the Study of African Economies.
- 37- Prabhu, V. P. (2011). Risk-taking. *Encyclopedia of creativity*, 2, 319-323.
- 38- Roberts, P. W. (1999). Product innovation, product-market competition and persistent profitability in the US pharmaceutical industry. *Strategic management journal*, 20(7), 655-670.
- 39- Saljoughi, M. (2008). *Entrepreneurship Creating and Developing a New Business* (Edited 1). Kerman: Cultural Services of Kerman. (in Persian).
- 40- Shan, P., Song, M., & Ju, X. (2016). Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link?. *Journal of Business Research*, 69(2), 683-690.
- 41- Shardari, Islam; Abdolaziz Vale Nafas and Mostafa Bonasa (2015). The Study of the Relationship between Organizational Entrepreneurship and Organizational Performance, International Management Conference, Culture and Economic Development, Mashhad, Rayand Pajoooh Research Institute, https://www.civilica.com/Paper-MCED01-MCED01_291.html. (in Persian).
- 42- Stewart Klett, J. (2009). An Investigation of an Entrepreneurial Orientation among Employees in Service Organizations, The Ohio State University, 3393228.

- 43- Tipu, S. A. A., Zeffane, R., & Ryan, J. (2011). Students' entrepreneurial readiness in the United Arab Emirates: an empirical inquiry of related factors, *International Journal of Business and Globalisation*, 6(3/4), 383-398.
- 44- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of management review*, 14(3), 423-444.
- 45- Venus, K. (2014), "Supply chain management – part of strategic management", *Journal of Business and Economics*, 5(7), 1052-1067.
- 46- Vosloban, R. L. (2012). the influence of the employees performance on the company's growth- a managerial perspective, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 3, 660-665
- 47- Vosoughi Nebri, A., Roahalahi, A. H., and Mohammad Hussein, H. (2016). The effect of occupational stress on general health and occupational performance of flight attendance personnel, *Iranian Journal of Occupational Health*, 13 (1), 57-47. (in Persian).
- 48- Vytlačil, L. L. (2011). Market orientation and business performance: The role of positional advantage. CAPELLA UNIVERSITY.
- 49- Walker, R. M., Chen, J., & Aravind, D. (2015). Management innovation and firm performance: An integration of research findings. *European Management Journal*, 33(5), 407-422.
- 50- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314.
- 51- Zarei, A. A., & Shaabani, A. (2016). Investigation of the Effect of Entrepreneurial Orientation on Organizational Performance in a Turbulent Environment (The Case of SMEs), *Exploration of Business Management*, 8(15), 109-131. (in Persian).
- 52- Zehir, C., Can, E., & Karaboga, T. (2015). Linking Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Role of Differentiation Strategy and Innovation Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 358-367.