

بررسی نقش واسط گرایش به کارآفرینی در رابطه بین تاکید مدیریت عالی و عملکرد بانک های دولتی

حمید رضا رضوانی «نویسنده مسئول»، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی
پردیس بین الملل دانشگاه فردوسی مشهد، ۰۹۱۰۰۶۳۵۰۹۸، ۰۲۱۶۶۸۹۲۶۴۶،
rezavani.ha@stu.um.ac.ir

یعقوب مهارتی، دکتری مدیریت کارآفرینی
گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، ۰۹۱۵۳۱۱۳۸۲۳، ۰۵۱۱۸۸۰۶۳۲۵،
maharati@um.ac.ir

سید ایمان هاشمی مقدم، کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی
۰۹۱۵۱۵۶۷۳۴۰

بررسی نقش واسطه ای گرایش به کارآفرینی در رابطه بین تاکید مدیریت عالی بر عملکرد بانک های دولتی چکیده

در دهه های اخیر ، تغییر و تحولات در زمینه رقابت روز افزون وعدم اطمینان شرایط محیطی باعث شده است که سازمان های بزرگی که تغییرات اندکی در روش و ساختارهای خود می دهند، نتوانند با شرکت های کوچک که از انعطاف پذیری، سرعت و نوآوری بالاتری برخوردار هستند، رقابت کنند. تحقیقات نشان می دهد ارتقا و بهبود عملکرد سازمان ها به طور فزایندهای به عامل فعالیتهای کارآفرینانه متکی می باشد. از سوی دیگر هسته مرکزی تمامی این مطالعات در میزان اعتقاد، درک و تعهد مدیران به گرایش کارآفرینانه نهفته است. اما تحقیقات منظم و تجربی برای بررسی چنین ارتباطی براساس اطلاعات محققین در سازمان های ایرانی به خصوص بانک های دولتی بسیار محدود و اندک می باشد. بر همین اساس هدف تحقیق حاضر بررسی نقش واسطه ایی گرایش به کارآفرینی در رابطه بین نگرش مدیریت عالی بر عملکرد بانک های دولتی با توجه شواهد موجود می باشد. لذا برای این منظور به بررسی مدل و فرضیه های تحقیق با استفاده از نرم افزار Smart PLS پرداخته شد. نتایج، واسطه گری گرایش به کارآفرینی در رابطه ی بین تاکید مدیریت و عملکرد سازمانی تایید گردید. و در انتها پیشنهاداتی جهت بهبود عملکرد سازمانی ارائه گردیده است

واژگان کلیدی: تاکید مدیریت عالی ، گرایش به کارآفرینی ، عملکرد سازمانی

مقدمه

در دهه های اخیر، تغییر و تحولات در زمینه رقابت روزافزون و عدم اطمینان شرایط محیطی باعث شده است که سازمان های بزرگی که تغییرات اندکی در روش و ساختارهای خود می دهند، نتوانند با شرکت های کوچک که از انعطاف پذیری، سرعت و نوآوری بالاتری برخوردار هستند، رقابت کنند. جامعه به سازمان هایی که کارآفرینی را ترغیب و استعدادهای افراد را شکوفا کند، اهمیت قابل ملاحظه ای قائل است. امروزه سازمان ها به طور فزایندهای در موقعیت هایی قرار می گیرند که گرایش داشتن به سمت فعالیت های کارآفرینانه برای آن ها امری ضروری است (شپرد و همکاران^۱، ۲۰۰۸).

یک استراتژی که بانک ها به عنوان روشی برای موفقیت و بهبود وضعیت فعلی می توانند از آن استفاده نمایند، تأکید بر گرایش به کار آفرینی^۲ می باشد. اما آنچه در بانک های ایران دیده می شود این است که مدیرانشان به نوعی تفکر سنتی داشته و با این نوع گرایش ها چندان آشنا نیستند و در تاکتیک های بازاریابی شان دچار نوعی ناکارآمدی بوده، به همین دلیل قادر به بهبود وضع موجود نیستند و نمی توانند متمایز از یکدیگر ظاهر شوند و مزیت رقابتی داشته باشند. در حالی که در سازمان هایی که از یک فلسفه کاری گرایش به کارآفرینی پیروی می شود مدیران بازاریابی و مدیران دیگر بخش های عملیاتی در فرایند تصمیم گیری خود از اطلاعات مربوط به مشتری و رقیب کمال استفاده را می برند و به دلیل تمرکز مستمر کارکنان تمامی بخش ها و سطوح بر نیازهای مشتری و شرایط رقابتی موجود در محیط بازار و 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 خاصی به تحقیقات و نظرسنجی های به عمل آمده از مشتریان معمول می دارند (دوواری، ۲۰۰۴).

^۱ - Shepherd et al.

^۲ Entrepreneurial Orientation

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تاکید مدیریت عالی

بسیاری از مطالعات نشان داده اند که مدیریت ارشد در مدل سازی گرایشات و ارزش های سازمانی نقش حیاتی بازی می کند. زمینه اصلی این مطالعات درک و تعهد مدیریت ارشد به گرایش به کارآفرینی می باشد و معتقدند هشدار دادن به سازمان توسط مدیریت ارشد در مورد اهمیت پاسخگویی به تغییرات بازار به عنوان توسعه گرایش به کارآفرینی ضروری می باشد. مدیریت ارشد بایستی از طریق سخنرانی، نشریه های شرکت، بیانیه های استراتژی و اقدامات خاص فردی مزایای گرایش به کارآفرینی را به زیردستانش توضیح دهد. تاکید مداوم مدیریت ارشد بر گرایش به کارآفرینی احتمالاً تشویق کارکنان به ریسک پذیری، خلاقیت و پیشگامی است (دواری، ۲۰۰۴، ص ۷۲).

گرایش به کارآفرینی

سازمان ها در محیط پویای رقابت جهانی امروز با وجود تغییرات سریع جهانی، جهت بقا و دستیابی به موفقیت های رقابتی به طور فزاینده ای به انجام فعالیت های کارآفرینانه متعهد شده اند (کوپن و کوراتکو^۱، ۲۰۰۸). امروزه کارآفرینی از طریق ایجاد فعالیت های اشتغال زا، خلق نوآوری، گسترش خلاقیت و ایجاد محیط رقابتی نقشی محوری در توسعه اقتصادی ایفا می کند (عربیون و همکاران، ۱۳۸۸).

به عنوان یک کشور در حال توسعه، باید در زمینه ی افزایش بهره وری دستگاه های دولتی و پویاتر کردن دولت توجه بیشتری صورت گیرد تا مسیر توسعه هموارتر گردد. امروزه کارآفرینی به عنوان چاره ی این مشکلات شناخته شده و مشاهده شده است که سازمان های کارآفرین همواره رشد و پویایی بیش تر و کارایی بالاتری نسبت به سازمان های سنتی داشته اند (آدامز^۲، ۲۰۰۱).

کارآفرینی باعث مصرف بهینه و صحیح منابع، افزایش کارایی و کاهش هزینه ی سازمان ها جهت دستیابی به توسعه و پاسخ گویی بهتر به مشکلات و نیازهای جامعه می شود. در حقیقت اهمیت کارآفرینی فراتر از سطح سازمانی است زیرا انگیزه های مرتبط با کارآفرینی به درون کلیه اجزاء جامعه نفوذ می کند (رابینسون و استابروود^۳، ۲۰۱۰).

اگرچه در تحقیقات گوناگون برای کارآفرینی ابعاد زیادی مطرح شده است، اما تاکنون هیچ توافقی بین محققین برای قابل قبول ترین تعریف یا رویکرد گرایش به کارآفرینی وجود ندارد. در حالی

¹ - Covin & Kuratko

² - Adams

³ - Santarelli & Vivarelli

که منازعات حول این موضوع که چه چیزی کارآفرینی را تشکیل می‌دهد، ادامه دارد، به نظر می‌رسد توافق معقولی بر سر توضیح گرایش به کارآفرینی کوبین و اسلویین (۱۹۹۱) که بر پایه نوآوری^۱، پیشگامی^۲ و تمایل به ریسک پذیری^۳ می‌باشد، وجود دارد. در این مفهوم محققان فهمیده اند که گرایش به کارآفرینی بعنوان یک قابلیت سازمانی شامل نوآوری، پیشگامی و میزان بالای ریسک-پذیری می‌شود. بطور خاص بانک های کارآفرین محور تغییرات محیطشان را از طریق نوآوری، پیشگامی و ریسک پذیری، دنبال نموده و به آنها پاسخ می‌دهند. بنابراین درجه گرایش به کارآفرینی بانک ها وابسته به میزانی است که آنها نوآور بوده، بطور پیشگامانه ای اقدام می‌نمایند و ریسک پذیر هستند.

ابعاد مشخصی برای توصیف گرایش کارآفرینانه پیشنهاد می شود، اغلب اندیشمندان شرکت کارآفرینانه را به عنوان شرکتی معرفی می کند که درگیر بازارهایی با محصولات نوآور، دربرگیرنده ی اندکی ریسک مخاطره پذیر، و همچنین پیشگام بودن در بازار و در تنگنا قرار دادن رقبا می باشند. نوآوری، میزان تمایل شرکت به ایده های جدید و فرآیندهای خلاق می باشد که نتیجه اش ممکن است در محصولات، خدمات و یا فرآیندهای تکنولوژیکی جدید دیده شود. نوآوری مستلزم جدا شدن شرکت از تکنولوژی ها و اقدامات موجود و راه اندازی شرکت و رای وضعیت فعلی است (چادویک و همکاران^۴، ۲۰۰۸).

ریسک پذیری شرکت ها را به تخصیص منابع اساسی به پروژه هایی که احتمال شکست یا موفقیت در آن ها هست را نشان می دهد. همچنین ریسک پذیری را می توان به پیگیری سریع فرصت ها، تامین سریع منابع و فعالیت های متهورانه ارجاع داد و پیشگامی دلالت بر گرایش شرکت ها در دنبال کردن به کشف فرصت های جدید دارد (چانگ و همکاران^۵، ۲۰۰۷).

پیشگامی انعکاسی از نحوه ی پاسخ گویی سازمان به اطلاعات کسب شده در مورد تمایلات مشتری (چاوو و تئو^۶، ۲۰۰۴)، پیش رو بودن در ارایه شیوه ها، فنون و محصولات جدید (جانتون و

¹ - Innovation

² - Proactivity

³ - Risk Taking

⁴ - Chadwick et al

⁵ - Chang et al

⁶ - Chao & Teo

همکاران^۱، ۲۰۰۸) ظرفیت سازمان برای غلبه بر رقبا با معرفی محصولات یا فناوری های جدید می باشد (چن و کانگهولا^۲، ۲۰۱۰).

عملکرد

تعریف عملکرد با کاربردهای گسترده ای در میانی نظری استراتژی کسب و کار وارد شده است. فورد و اسپانبرگ (۱۹۸۲) سه دیدگاه از عملکرد سازمانی را شناسایی نموده‌اند: (۱) رویکرد هدف بطوری که عملکرد از طریق دستیابی به هدف تعریف می‌شود. (۲) رویکرد منابع سیستم ها به طوری که عملکرد از طریق مهارت سازمان برای محفوظ داشتن منابع کمیاب و ارزشمند تعریف می‌شود. (۳) رویکرد فرآیندی به طوری که عملکرد برحسب رفتار مشارکت کنندگان سازمان تعریف می‌شود. ونکاترامان و رامانجام (۱۹۸۶) به عملکرد به عنوان زیرمجموعه ای از اثربخشی کلی سازمان که دربردارنده عوامل مالی و عملیاتی عملکرد می‌باشد، نگاه می‌کنند.

پژوهشگران در مطالعات مربوط به عملکرد، مؤلفه‌های مختلفی را برای سنجش آن بکار برده‌اند. معدودی از پژوهشگران مؤلفه‌هایی از عملکرد که بیشتر به هم مرتبط هستند را در گروه‌هایی جای داده و آن‌ها را نامگذاری کرده‌اند. به عنوان مثال پلهام (۱۹۹۷) مؤلفه‌های عملکرد را در سه دسته اثربخشی سازمانی، رشد/سهم و سودآوری جای داده است. همچنین مؤلفه‌های عملکرد را در دو دسته - عملکرد بازار که مشتمل بر مؤلفه های حفظ مشتری و جذب مشتری جدید و عملکرد مالی که مشتمل بر مؤلفه‌های نرخ بازگشت دارایی، سهم بازار، رشد فروش است قرار داده اند(دعایی و بختیاری، ۱۳۸۶، ص ۷۲).

گرایش به کارآفرینی و عملکرد

گرایش به کارآفرینی نیز از مدت زمان بسیاری با موفقیت کسب و کار ارتباط یافته است (دیویس، موریس و آلن، ۱۹۹۱؛ میلر، ۱۹۸۲)، در نتیجه بسیاری از مدیران اساساً به کارآفرینی به خوبی توجه داشته و آن را عاملی حیاتی در موفقیت سازمان می‌دانند. چرا که مطالعات چندجانبه ای نشان می‌دهند سازمان‌هایی که سطوح بالایی از رفتارهای کارآفرینانه دارند به خصوص در محیط‌های پویا و رقابتی عملکرد پیشرفته‌تری داشته‌اند (به عنوان نمونه پیترز و واترمن، ۱۹۸۲).

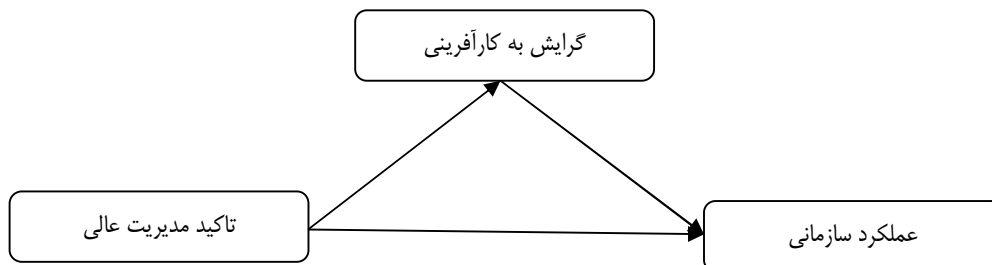
محققین مختلفی بر این باورند که سطح گرایش به کارآفرینی یک سازمان، عملکرد سازمانی، مزیت‌های رقابتی و در نهایت سودآوری آن را بهبود می‌بخشد (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲؛ زهرا و

¹ - Jantunen et al

² - Chen & Cangahuala

کوبین، ۱۹۹۵؛ کوبین و اسلوین، ۱۹۹۱؛ کوبین و مایلز، ۱۹۹۹). یک مطالعه که توسط بوئین و حبیب (۲۰۰۱) انجام شده رابطه مثبتی بین گرایش به کارآفرینی و عملکرد نشان داده است. بر اساس یافته های آنان فرایند انطباق گرایش به کارآفرینی در کشورهای در حال توسعه در مراحل ابتدایی می باشد. اگرچه مطالعاتی که رابطه بین گرایش به کارآفرینی و عملکرد شرکت را آزموده اند به روابطی میان آن ها دست یافته اند (کوبین و اسلوین، ۱۹۹۱؛ ویکلان، ۱۹۹۹). اما قابل ذکر است که این رابطه طبق نظر برخی همچون لامپکین و دس (۱۹۹۶a) تحت تأثیر محیط کاهش می یابد. به عبارت دیگر اگرچه برخی محققان معتقدند که گرایش به کارآفرینی بیشتر، منجر به عملکرد برتر می گردد اما برخی از مطالعات نتوانسته اند چنین رابطه ای را اثبات کنند.

بین گرایش به کارآفرینی و عملکرد در محیط های پویا رابطه قوی وجود دارد (زهرا، ۱۹۹۳؛ کوبین و اسلوین، ۱۹۸۹؛ میلر، ۱۹۸۸). در محیط های پویا عدم امکان پیش بینی خواسته های مشتری و ظرفیتهای رقبا و همچنین نرخ تغییر بالا در روندهای بازار و نوآوری صنعت پدیده ای بارز است. تحت چنین شرایطی سودآوری ناشی از عملیات موجود در آینده غیر قابل اطمینان خواهد شد و شرکت ها ناچار به جستجوی فرصت های جدید می باشند (کوبین و دیگران، ۲۰۰۶). در محیط های پویا شرکت ها با گرایش به کارآفرینی بالا احتمال دارد عملکرد بهتری داشته باشند چراکه آنها مایل به پیش بینی تغییرات، ارتقاء محصولات موجود، خلق فرایندهای جدید و ارائه خدمات نوآورانه قبل از رقبا می باشند (تانگ و دیگران، ۲۰۰۸). با توجه به مطالب فوق، مدل مفهومی زیر شکل داده شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

فرضیه های تحقیق:

۱. تاکید مدیریت عالی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری دارد.
۲. تاکید مدیریت عالی بر گرایش به کارآفرینی تاثیر مثبت و معنی داری دارد.
۳. گرایش به کارآفرینی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری دارد.
۴. گرایش به کارآفرینی رابطه بین تاکید مدیریت عالی و عملکرد سازمانی را واسطه گری می کند.

روش شناسی:

این تحقیق از نظر ماهیت و هدف کاربردی و از نظر روش جمع آوری داده ها از نوع توصیفی و پیمایشی است. تعداد ۶۰۰ پرسشنامه بین مدیران شعب بانک های ملی و سپه در سطح شهر تهران به صورت الکترونیکی توزیع شد که تعداد ۵۱۷ پرسشنامه دریافت شد. از این تعداد نیز ۴۶ پرسشنامه ناقص و غیرقابل استفاده تشخیص داده شد و در پایان تحلیل ها بر روی ۴۷۱ پرسشنامه کامل انجام شد. در این تحقیق محقق برای آزمون فرضیه ها، سه متغیر را عملیاتی کرد و برای انجام این کار و سنجش متغیر تاکید مدیریت عالی، گرایش به کارآفرینی و عملکرد سازمانی از شاخص های پرسشنامه دوواری (۲۰۰۴)، استفاده کرده است.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

متغیر	نوع مقیاس	تعداد گویه ها	آلفای کرونباخ
تاکید مدیریت عالی	لیکرت ۵ نقطه ای	۴	۰/۶۸۲
گرایش به کارآفرینی	لیکرت ۵ نقطه ای	۳	۰/۷۹۷
عملکرد سازمانی	لیکرت ۵ نقطه ای	۱۴	۰/۸۹۶

همان طور که در جدول ۱ مشاهده می گردد، ضریب پایایی کرونباخ تمامی متغیرها در این مطالعه از حداقل مقدار ۰/۶ (نانالی، ۱۹۷۸)، ۰/۶۵ (لی و کیم، ۱۹۹۹) بیشتر است. همچنین 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 فارنل و لاکر (۱۹۸۱) مقادیر بیشتر از ۰/۵ را

^۱ - Convergent validity

^۲ - Average variance extracted

پیشنهاد می‌کنند چرا که این مقدار تضمین می‌کند حداقل ۵۰ درصد واریانس یک سازه توسط نشانگرهایش تعریف می‌شود. در ادامه نتایج حاصل از بررسی روایی همگرا در تحقیق حاضر ارائه شده است.

جدول ۲. روایی همگرایی سازه‌های (متغیرهای مکنون) تحقیق

متغیر مکنون	روایی همگرا	تاکید مدیریت عالی	گرایش به کارآفرینی	عملکرد سازمانی
میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	۰/۵۶۶	۰/۷۱۰	۰/۶۱۳	

همانطور که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود تمامی مقادیر میانگین واریانس استخراج شده از ۰/۵ بیشتر بوده و بنابراین مدل اندازه‌گیری از روایی همگرایی مناسب برخوردار است.

سیمای آزمودنی:

مشخصات پاسخ دهندگان در این مطالعه با استفاده از چهار متغیر جمعیت شناختی جنسیت، میزان تحصیلات و سابقه فعالیت در پست مدیریتی و صرفاً جهت گزارش سیمای آزمودنی‌ها، مورد بررسی قرار گرفت. از بین پاسخ دهندگان به این سوال‌ها، حدوداً ۹۸ درصد از پاسخ دهندگان مرد و ۲ درصد زن بودند. هیچ یک از پاسخ دهندگان بین ۲۰ تا ۳۰ سال نبودند، ۳ درصد بین ۳۰ تا ۴۰، ۸۵ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ و ۱۲ درصد بالای ۵۰ سال سن داشتند. ۵۰/۴ پاسخ دهندگان دارای تحصیلات دیپلم، ۱۱/۶ درصد فوق دیپلم، ۳۶/۴ درصد لیسانس و ۱/۶ درصد فوق لیسانس و بالاتر بودند. بیشترین فراوانی مربوط به سابقه پاسخ دهندگان در پست مدیریتی بین ۵ تا ۱۰ سال و کمترین نیز افراد با ۲۰ سال سابقه مدیریتی به بالا بودند.

تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

در این پژوهش از مدل یابی معادلات ساختاری^۱ و روش حداقل مربعات جزئی^۲ (PLS) جهت آزمون فرضیات و برازندگی مدل استفاده شده است. PLS نگرشی مبتنی بر واریانس است که در

^۱ Structural Equation Modeling (SEM)

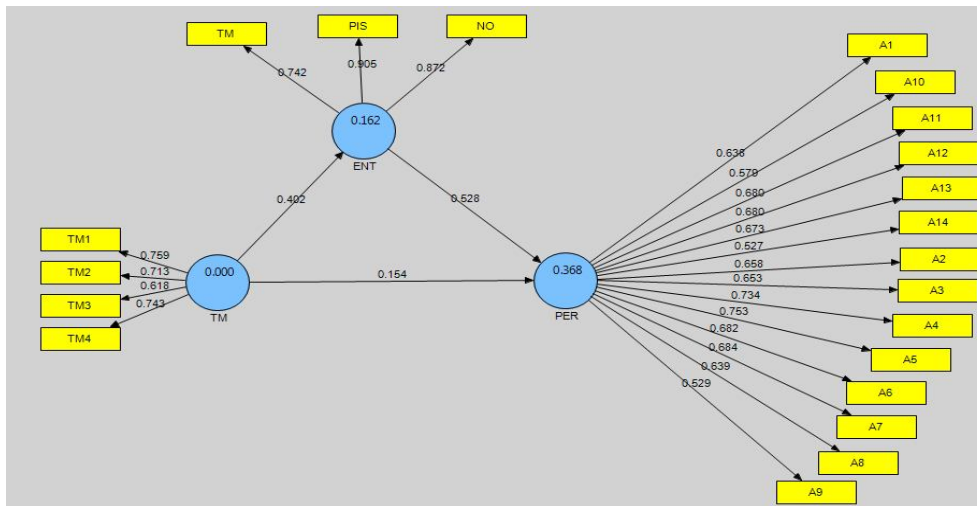
^۲ Partial Least Squares (PLS)

مقایسه با تکنیک های مشابه معادلات ساختاری مانند لیزرل و آموس، نیاز به شروط کمتری دارد (لینجاندر و همکاران، ۲۰۰۹). به عنوان مثال، بر عکس لیزرل، مدل یابی مسیر PLS برای کاربردهای واقعی مناسب تر است؛ به ویژه هنگامی که مدل ها پیچیده تر هستند و یا توزیع داده ها غیر نرمال می باشد؛ استفاده از این نگرش مناسب تر خواهد بود (ون وو، ۲۰۱۰). البته مزیت اصلی مدل یابی PLS نسبت به لیزرل در این است که به تعداد کمتری از نمونه نیاز دارد (ویکسوم و واستوم، ۲۰۰۱) هر چند که در این تحقیق از حجم نمونه نسبتا بالایی استفاده شده است. PLS هم زمان دو مدل را بررسی می نماید؛ مدل بیرونی (مدل اندازه گیری) که ارتباط متغیرهای آشکار با متغیرهای پنهان را بررسی می کند و مدل درونی (مدل ساختاری)، که ارتباط متغیرهای پنهان با متغیرهای پنهان دیگر را اندازه گیری می کند (ون وو، ۲۰۱۰).

یافته های پژوهش

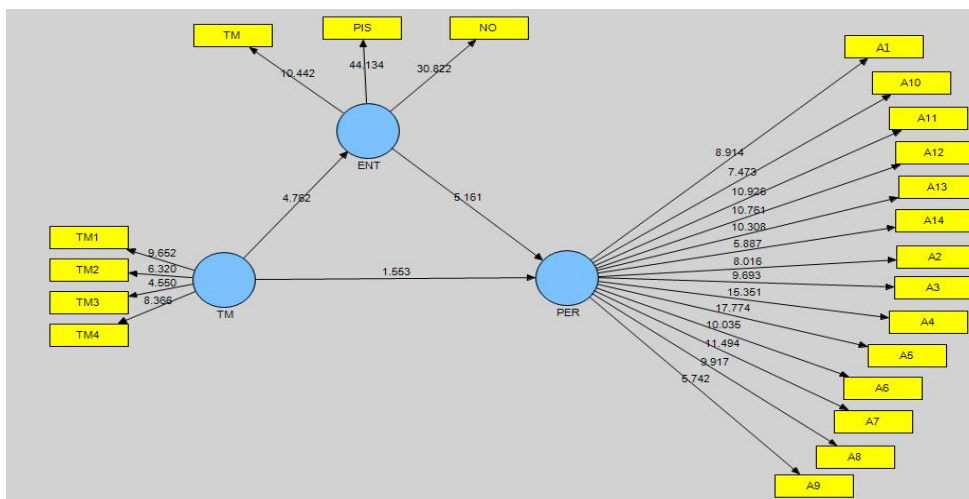
همانگونه که در شکل ۲ مشاهده می شود مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین دو متغیر تاکید مدیریت عالی و عملکرد سازمانی ۰/۱۵۴ محاسبه گردید. با توجه به مقدار احتمال (p-value) که از سطح معنی داری ۰/۰۵ بیشتر می باشد. در واقع عدد معنی داری کوچکتر از ۱/۹۶ می باشد (شکل ۳). می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار نمی باشد یعنی تاکید مدیریت عالی بر عملکرد سازمانی تأثیر معنی داری ندارد. بنابراین فرضیه اول تحقیق تایید نمی گردد. در ارتباط با فرضیه دوم تحقیق، مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین دو متغیر تاکید مدیریت عالی و گرایش به کارآفرینی ۰/۴۰۲ محاسبه گردید. با توجه به مقدار احتمال (p-value) که از سطح معنی داری ۰/۰۵ کمتر می باشد. در واقع عدد معنی داری بزرگ تر از ۱/۹۶ می باشد (شکل ۳). می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار می باشد یعنی تاکید مدیریت عالی بر گرایش به کارآفرینی تأثیر معنی دار و مثبتی دارد. بنابراین فرضیه دوم تحقیق تایید می گردد. در ارتباط با فرضیه سوم تحقیق، مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین دو متغیر گرایش به کارآفرینی و عملکرد سازمانی ۰/۵۲۸ محاسبه گردید. با توجه به مقدار احتمال (p-value) که از سطح معنی داری ۰/۰۵ کمتر می باشد. در واقع عدد معنی داری بزرگ تر از ۱/۹۶ می باشد. (شکل ۳) - می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار می باشد یعنی گرایش به کارآفرینی بر عملکرد سازمانی تأثیر معنی دار و مثبتی دارد. بنابراین فرضیه سوم تحقیق تایید می گردد.

در ارتباط با فرضیه چهارم تحقیق، تاثیر تاکید مدیریت عالی بر عملکرد سازمانی از طریق گرایش به کارآفرینی می توان نتیجه گرفت از آن جا مقدار ضریب مسیر برای رابطه تاکید مدیریت عالی و گرایش به کارآفرینی و همچنین گرایش به کارآفرینی و عملکرد سازمانی مثبت و معنی دار می باشد، لذا فرضیه چهارم تحقیق و نقش واسطه ای گرایش به کارآفرینی مورد تایید قرار می گیرد.



شکل ۲. مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد

*راهنمای شکل (تاکید مدیریت عالی: TM ، گرایش به کارآفرینی: ENT ، عملکرد سازمانی: PER)



شکل ۳. مدل تحقیق در حالت معناداری پارامترها

بررسی شاخص های برازش مدل

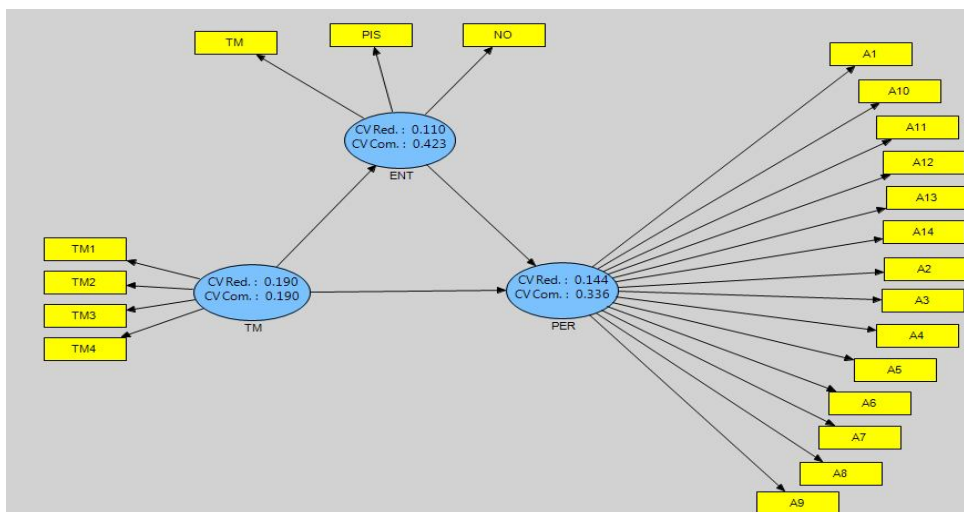
برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل از بررسی اعتبار^۱ که شامل شاخص بررسی اعتبار اشتراک^۲ و شاخص بررسی اعتبار حشو یا افزونگی^۳ می باشد، استفاده شده است. شاخص اشتراک، کیفیت مدل اندازه گیری هر بلوک را می سنجد. شاخص حشو نیز که به آن Q^2 استون-گیسر نیز می گویند، با در نظر گرفتن مدل اندازه گیری، کیفیت مدل ساختاری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

در جدول ۳ مقادیر هر یک از شاخص های مربوط به متغیرهای مستقل و وابسته آورده شده است. همان طور که مشاهده می شود شاخص ها مثبت و بزرگتر از صفر می باشد.

¹ Cross-validation

² CV-Communality

⁵ CV-Redundancy



شکل ۴. شاخص های برازش مدل تحقیق

جدول ۳. شاخص های اشتراک (CV Com) و شاخص حسو (CV Red)

متغیر	CV Com	CV Red
تاکید مدیریت عالی	۰/۱۹۰	۰/۱۹۰
گرایش به کارآفرینی	۰/۴۲۳	۰/۱۱۰
عملکرد سازمانی	۰/۳۳۶	۰/۱۴۴

جمع بندی و نتیجه گیری

سازمان هایی نظیر بانکها برای این که واقعاً کارآفرین محور باشند، باید در پیش بینی تغییرات عوامل محیطی، پیشگام بوده و در شکل دهی محیط به عنوان نوعی مزیت، پیشگام باشند. پیشگامی توجه سازمان را در جهت شناسایی اهمیت زمان بندی و چگونگی زمان بندی موضوعاتی که می تواند در موفقیت آنها سهیم باشد، مثل معرفی تهاجمی خدمات به بازار یا سرعت دادن به چرخه زندگی توسعه خدمت فراتر از رقبا، متمرکز می سازد. در پیشگامی بانکها باید از رقبا الگوبرداری نمایند و بطور تهاجمی رقبایشان را برای ورود به بازار جدید، بهبود موقعیت یا غلبه بر موانع به چالش کشند. برای پاسخگویی پیشگامانه به رقابت، بانک ها بایستی آمادگی انطباق با تاکتیک های نامعمول، آشنایی با نقاط قوت و ضعف رقیب و تمرکز بر خدماتی با ارزش افزوده بالا را داشته باشند.

البته طبق مطالعات انجام شده توسط محققین، یک رابطه مثبت قوی بین گرایش به کارآفرینی و عملکرد در محیط های پویا یافت می شود (کوبین و اسلوین، ۱۹۹۸)، میلر (۱۹۸۸)، زهرا (۱۹۹۳).

محیط های پویا حاوی سطح بالایی از عدم قابلیت پیش بینی نیازهای مشتری و ظرفیت های مشتری و نرخ بالایی از تغییرات در روندهای بازار و نوآوری صنعت می باشد. تحت چنین شرایطی سودآوری در آینده به کمک عملیات موجود، کمی غیر قابل اطمینان می گردد و سازمان ها مجبور به جستجوی فرصت های جدید می گردند.

بنابراین در محیط های پویا همچون شرایط حاضر، بانکها با میزان بالایی از گرایش به کارآفرینی احتمال قوی تری برای عملکرد بهتر را دارند چرا که آنها تمایل بیشتری به گشایش شعب بیشتر و یا سرمایه گذاری در انواع جدیدی از فعالیت های بانکی و حرکت پیشگامانه برای سرمایه گذاری در فرصت های نوظهور بازار از طریق معرفی تکنیک های بازاریابی و مدیریتی جدید، ورود به بازارهای جدید و معرفی تکنولوژی های جدید در محیط متغیر و پویای کنونی دارند و ریسک موجود در این عرصه را بیشتر می پذیرند. که این امر میسر نیست جز از طریق تاکید و نگرش مدیریت عالی بانک نسبت به مقوله کارآفرینی و تلاش ایشان جهت گسترش و اشاعه این دیدگاه در تمامی سطوح سازمان.

منابع:

۱. دعائی، ج، بختیاری. ع، (۱۳۸۶) " تأثیر فرهنگ بازار محوری بر عملکرد بازرگانی شرکت های قطعه ساز خودرو مشهد"، فصلنامه پژوهش نامه بازرگانی، شماره (۴۲) : ۵۳-۸۲.
۲. عربیون، ابوالقاسم؛ عبدالله زاده، غلامحسین. (۱۳۸۹). "توسعه اشتغال و کارآفرینی و نقش بسیج"، فصل نامه مطالعات بسیج ، ۱۳(۴۹): ۳۱-۴۹.

1. Adams, P. S. (2001). Government entrepreneurship: The case of Henry Kaiser. Management research, No. 41, p. 1.
2. Bhuian, S. N., and A. M. Habib. (2001). The Relationship Between Entrepreneurship, Market Orientation and Performance: A Test in Saudi Arabia, A working Paper, Louisiana Tech University, Louisiana: Ruston.
3. Chadwick, Ken., Barnett, Tim., and Dwyer, Sean. (2008). An Empirical Analysis of the Entrepreneurial Orientation Scale, Journal of Applied Management and Entrepreneurship, Vol. 13, No. 4, pp:64-85.
4. Chang, sh., Lin, R., Chang, F., and Chen, R. (2007). Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation, Industrial Management & Data Systems, Vol. 107, No. 7.

5. Chao, C. J. T., and Yim-Teo, T. H. (2004). Corporate Entrepreneurial Behavior of Latecomer Technology Firms. *International Engineering Management*, Vol. 2, pp: 689-693.
6. Chen, M. h., and Cangahuala, G. (2010). Corporate Entrepreneurship Environment and Organizational Performance in Technology Manufacturing Sector., Vol. 22, No. 3, pp: 11-32.
7. Covin, J. G. and D. P. Slevin. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 16: 7-24.
8. Covin, J. G. and M. P. Miles. (1999). "Corporate Entrepreneurship and Pursuit of Competitive Advantage," *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 23 (3): 47-63.
9. Covin, J. G., Green, K. M., and Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(1), 57-81.
10. Davis, D.I., M.H. Morris, and J.W. Allen.(1991). "Perceived Environmental Turbulence and its Effect on selected Entrepreneurship, Marketing and Organizational Characteristics in Industrial Firms," *Academy of Marketing Science Journal*, 19: 43-51.
11. Dwairi, Musa.(2004)." 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" theses. College of administration and business louisiana tech university.
12. Ford, J. D., and Schellenberg, D. A. (1982). Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance. *Academy of Management Review*, 7
13. Fornel, C., Lacker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistic. *Journal of Marketing Research*, 28, 39-50
14. Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, and K., and Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals—Do they really matter?, *Journal of World Business*, Vol. 43, pp: 158–170.
15. Lee, J. N., & Kim, Y. G. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management information systems*, 15(4), 29-61.
16. Liljander, K., Polsa, P.,& Van Riel, A, (2009), Modeling consumer responses to an apparel store band: Store image as a risk reducer, *journal of retailing and Consumer Services*, 16, 281- 290

17. Lumpkin, G. T. and G. G. Dess. (1996a). "Enriching the Entrepreneurial Orientation Construct: A Reply to Entrepreneurial Orientation or Pioneer Advantage," *The Academy of Management Review*, v. 21 (3): 605-606.
18. Miller, D. (1882). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, 29 (7):770-791.
19. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill
20. Pelham, A. M. (1997). Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory& Practice*, 5(3), 55-76.
21. Peter, T. J. and R.H. Waterman. (1982). *In Search for Excellence*, New York: Harper and Row Publication.
22. Shepherd, D., Covin, G.F., and Kuratko, F.D., (2008). Project Failure from Corporate Entrepreneurship: Managing the Grief Process, *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, No. 6, pp: 588-600.
23. Tang, J., Tang, Z., Marino, L.D., Zhang, Y., and Li, Q. (2008). Exploring an inverted Ushape relationship between entrepreneurial orientation and performance Chinese ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 219-23
24. Venkatraman, N., and Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11, 801-814.
25. Wen, Wu. S. (2010). Linking Bayesian networks and PLS path modeling for causal analysis. *Expert Systems with Applications*, 37, 134-139.
26. Wiklund, J. (1999). The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation - Performance Relationship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 24 (1): 37-48.
27. Wixom, B.H., & Watson, H.J. (2001). A empirical investigation of the factors affecting data warehousing success. *MIS Quarterly*, 25(1), 17 -41.
28. Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.
29. Zahra, S. and J. Covin. (1993). Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, v. 14:451-478.